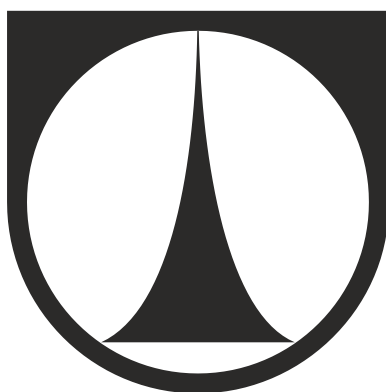


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Ondřej Štícha

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 - Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Implementace CRM jako podpora obchodní činnosti v rozvíjející se projektové společnosti

**The Implementation of the CRM as a Support of the Sales Activities in an
Expanding Project Company**

DP - EF - KOB 2013 22

Bc. Ondřej Štícha

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Pavel Koudelka, LASVIT s.r.o., Area Manager - Europe

Počet stran: 79

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 10. května 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Štícha**
Osobní číslo: **E11000275**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Implementace CRM jako podpora obchodní činnosti v rozvíjející se projektové společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra mezinárodního obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. pojem CRM a základní využití systému
2. provázanost systému CRM s ostatními informačními systémy společnosti
3. charakteristika vybrané společnosti a jeho specifika pro implementaci CRM
4. analýza parametrů a funkčnosti CRM ve vybrané společnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. Marketing Management 12th ed. Prentice Hall, 2006. 816 s. ISBN 0131457578.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant diplomové práce:

Pavel Koudelka

Lasvit s.r.o., Area Manager-Europe


Datum zadání diplomové práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. května 2013**

doc. Dr. Ing. Olga Hašprová

děkanka




Ing. Jaroslav Demel
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (dále jen TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velice rád poděkoval všem, kdo svými názory a připomínkami přispěli ke vzniku této diplomové práce.

Především bych chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Demelovi, vedoucímu práce, a také manažerům a kolegům ze společnosti LASVIT s.r.o.

Současně děkuji také své rodině za podporu po celou dobu svého studia.

V Liberci dne 10. května 2013

vlastnoruční podpis

Anotace

Tato diplomová práce na téma Implementace CRM jako podpora obchodní činnosti v dynamicky se rozvíjející projektové společnosti vznikla na základě osobní účasti na procesu implementace CRM v reálné společnosti. Klade si za cíl na základě analýzy posoudit aktuální stav implementace CRM ve společnosti a doporučit změny, vylepšení či doplnění systému pro zlepšení funkčnosti a zvýšení efektivity jeho využívání v podnikové praxi.

V úvodní části práce je rozebrán pojem CRM z různých teoretických pohledů a na základě prostudování několika teoretických publikací zabývajících se touto problematikou. Ve druhé části je popsán současný stav CRM v konkrétní společnosti a návrhy na jeho zlepšení.

Přínosem této diplomové práce jsou návrhy konkrétních změn fungování systému, které by měly dále vést k jeho využívání všemi pracovníky obchodního oddělení.

Klíčová slova

CRM, implementace, informační systém, klient, podnikové procesy

Annotation

The Diploma Thesis on a topic The Implementation of the CRM as a Support of the Sales Activities in an Expanding Project Company is based on a personal presence during a proces of the implementation of the CRM in the real company. The main aim of this thesis is to evaluate the current state of the CRM implementation based on an analysis and also to provide advices for changes, improvements and possible additional functions. All these sugestions are intended to help to increase the effectivity of using the CRM system in the sales department of the company.

The theoretical basis of the CRM from different points of view is described in the first part of this thesis using many expert sources. In the second part, there are particular measures to improve the CRM proposed.

The merit of the thesis are the measures of particular changes of the CRM which should help increase a number of sales persons using the CRM system in the company.

Key Words

CRM, implementation, information system, client, corporate processes

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Řízení vztahů se zákazníky	15
1.1 Pojem CRM	15
1.2 Historické pozadí a vznik CRM	17
1.3 Úrovně CRM	20
1.4 Současný pohled na CRM	26
1.5 Důvody implementace CRM a jeho potenciální využití	26
1.6 Přínosy, bariéry a faktory úspěchu implementace CRM	27
2. CRM jako informační systém	35
2.1 Podstata pojmu informační systém	35
2.2 Proces zavádění CRM jako informačního systému	38
3. Charakteristika společnosti Lasvit a její specifika v souvislosti se zavedením systému CRM	44
3.1 Důvody zavedení CRM ve společnosti Lasvit	45
3.2 Stav před počátkem implementace CRM a její cíle	51
3.3 Proces implementace před zpracováním této práce	54
3.4 Činnost běžného uživatele v systému CRM	58
3.5 Provázanost CRM s ostatními dílčími informačními systémy společnosti Lasvit	62
4. Zhodnocení současného stavu a návrhy na zlepšení systému CRM ve společnosti Lasvit	65
4.1 Zhodnocení postupu implementace a současného stavu	65
4.2 Návrhy na zlepšení	67
4.3 Návrhy na další integraci informačních systémů společnosti	72
5. Závěr	74
Seznam použitých odborných zdrojů	76
Monografie	76
Odborné články	78

Odkazy na zdroje na internetu	78
Seznam příloh	79

Seznam zkratek

CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
IS/ICT	Information Systems and Information and Communication Technologies
O/C	Order Confirmation
TUL	Technická univerzita v Liberci
VIP	Very Important Person
VVIP	Very Very Important Person

Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj marketingového přístupu	18
Obr. 2: IS/ICT	36
Obr. 3: Procesní diagram obchodního případu společnosti Lasvit	50
Obr. 4: Úvodní obrazovka SugarCRM společnosti Lasvit	59
Obr. 5: Diagram integrace informačních systémů ve společnosti Lasvit	63
Obr. 6: Diagram navrhovaného propojení SugarCRM a účetního systému Adempiere	73

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na aktuální problematiku řízení vztahů se zákazníky (anglicky Customer Relationship Management, dále jen CRM). Cílem je nejen přiblížit základní teoretické pojmy, které s tímto poměrně novým, velice aktuálním pojmem souvisí, ale také přispět k úspěšné implementaci CRM a jeho efektivnímu využívání v podnikové praxi.

Dalším cílem této diplomové práce je přispět prostřednictvím přiblížení obchodních procesů ke snazší úvodní orientaci nových zaměstnanců obchodního oddělení, kterých v současné době rapidně přibývá.

Práce se nezaobírá programováním aplikačního softwaru CRM. Vše je analyzováno z pohledu běžného uživatele, tedy zaměstnanců obchodního oddělení a managementu podniku.

První část práce je zaměřena na teorii a výklad základních pojmů, na charakteristiku CRM a jeho uplatnění v prostředí podniku.

Druhá část práce je věnována implementaci a praktickému využití CRM ve specifickém prostředí společnosti Lasvit. Osobní účast na procesu implementace systému CRM v této společnosti byla jedním z hlavních motivů pro volbu tohoto tématu. Pozornost je věnována praktickým zkušenostem, které byly zpracováváním práce nabyty a které by měly napomoci k úspěšnému využívání a dalšímu rozvoji CRM ve společnosti.

Závěrečná část práce se zabývá novými návrhy na vylepšení systému CRM, které by měly vést k jeho dalšímu rozvoji. Základem pro tyto návrhy jsou jednak teoretické znalosti získané studiem odborné literatury a zároveň také praktické zkušenosti získané během vlastního procesu implementace CRM a také během působení v obchodním oddělení společnosti Lasvit.

Pro vypracování této diplomové práce bylo využito literatury citované v seznamu použitých odborných zdrojů. Kromě těchto byly čerpány informace také z interních dokumentů poskytnutých společností Lasvit.

1. Řízení vztahů se zákazníky

V této kapitole diplomové práce je krátce popsána problematika marketingu a prodeje v určitém vývoji až po současnost. Největší pozornost je pochopitelně věnována skutečnostem, které souvisejí s CRM.

1.1 Pojem CRM

Customer Relationship Management může znamenat pro každého něco jiného. Dokonce význam zkratky CRM je vykládán různě. Někteří si ho vykládají jako Customer Relationship Marketing, tedy marketing vztahů se zákazníky, další používají jen Customer Management, což lze volně přeložit jako organizování aktivit spojených se zákazníky. Nevěří totiž, že všichni zákazníci bez výjimky si přejí dlouhodobý vztah s dodavatelem. Stále ovšem převládá názor, že CRM znamená Customer Relationship Management, což je volně překládáno jako řízení vztahů se zákazníky.¹

První použití sousloví Customer Relationship Management je obecně přisuzováno americkému manažerovi a podnikateli Tomu Siebelovi, který tento termín použil v roce 1993 při zakládání společnosti Siebel Systems Inc.²

¹ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 3. ISBN 0-7506-5502-X.

² BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 4. ISBN 0-7506-5502-X.

„Customer Realitonship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“³

CRM tedy přeneseně znamená aktivní přístup k tvorbě a udržování oboustranně prospěšných vztahů mezi společnostmi a zákazníky. To zahrnuje mimo jiné organizování a řízení jakékoliv komunikace a vztahů. Tento přístup je aplikován zejména obchodním oddělením, zapojena by ovšem měla být také další oddělení, jako například marketingové či servisní. Navíc je nezbytné, aby CRM bylo součástí celkové filozofie firmy a bylo zahrnuto již v její vizi. Jedině tak je možné, aby CRM přineslo firmě očekávané výhody.⁴

CRM se skládá z několika prvků:⁵

- lidé
- podnikové procesy
- technologie
- data

Lidé, kterými jsou v případě CRM zaměstnanci konkrétního podniku, zaznamenávají veškerá data, která v průběhu obchodních procesů považují za důležitá. Technologie se následně stará o uchování a analýzu těchto dat.

V přenesém slova smyslu je pojem CRM často používán pro označení samotné informační technologie, softwaru, prostřednictvím kterého je možné provádět shromažďování a analýzu dat. Jedině s tímto systémem lze celkovou strategii CRM úspěšně aplikovat.

³ CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

⁴ PEELEN, E. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. s. 6. ISBN 978-0-273-68177-9.

⁵ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Jak je však možné vidět výše, aby CRM mělo úspěch, musí se tyto čtyři základní prvky doplňovat. Efektivní počítačový program je pouze jednou z podmínek úspěšného řízení vztahů se zákazníky. Je pochopitelné, že samotný software sám o sobě nemůže vytvořit oboustranně výhodné vztahy se zákazníky. Program je tedy pouhým nástrojem, který pomáhá naplnit celkovou strategii CRM.

1.2 Historické pozadí a vznik CRM

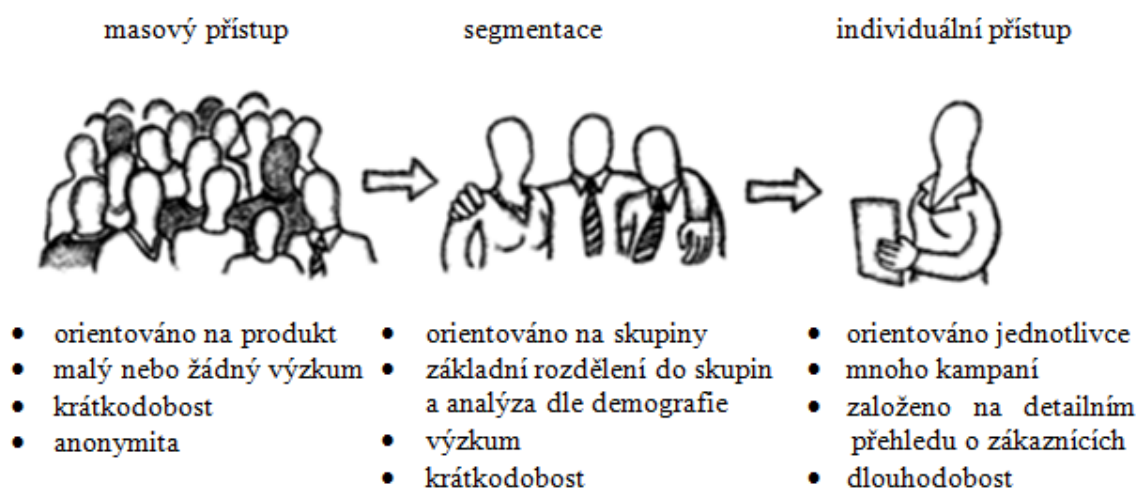
V době před průmyslovou revolucí nebylo možné vyrábět produkty masově a nadbytek nabídky byl spíše výjimkou. Za pomoci nových zdrojů energie, docházelo v 18. a 19. století k přechodu od ruční výroby v manufakturách k tovární strojní velkovýrobě, což vedlo k markantnímu zlevnění výrobního procesu. To se logicky muselo projevit na trhu zboží a služeb, kde nabídka začala převyšovat poptávku, a tak vznikala nadvýroba. Aby výrobci svoje produkty dokázali na trhu realizovat, museli se začít starat i o svoje distribuční cesty. Tak se postupně začal masový trh měnit.

V průběhu 20. století byl ze strany výrobců prodej založen na marketingové segmentaci trhu. Na základě předem určených parametrů byl trh rozdělen na skupiny a každé takové skupině byl nabídnut odpovídající produkt. Můžeme hovořit o tzv. skupinovém marketingu.

Na přelomu 20. a 21. století lze pozorovat další jednoznačnou proměnu ekonomické sféry. Hlavním hnacím motorem této změny je rozvoj internetu a s tím související globalizace. Téměř jakákoliv společnost se může účastnit konkurenčního boje kdekoliv po světě, čímž vzniká hyperkonkurence. Aby společnosti mohly na trhu uspět, což znamená zaujmout zákazníka, musí se snažit nějakým způsobem od konkurence odlišit. Je navíc nutné si uvědomit, že zákazník má v dnešní době díky internetu snadno dostupné zdroje informací, dle kterých o svém nákupu rozhoduje. Lze říci, že od přístupu „Toto vyrábím, chcete to koupit?“ se obchod v období levných informací přesunul k „Toto potřebuji, můžete to

vyrobit?“⁶ Jak říká Kotler: „*Moc se přesunula z rukou výrobců do rukou distributorů a nyní přechází k zákazníkovi. Zákazník je KRÁL.*“⁷

V prostředí globalizované společnosti již nestačil přístup segmentace trhu. Vztah společností a jejich zákazníků se nyní stává stále více a více osobním. Lze hovořit o vztahu „jeden na jednoho“.



Obr. 1: Vývoj marketingového přístupu

Zdroj: DYCHÉ, J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. 6. vyd. USA: Addison-Wesley, 2004. s. 26. ISBN 0-201-73062-6

Pro každou obchodní společnost je v dnešní době proto nesmírně důležité vytvořit si se svými zákazníky dlouhodobý a oboustranně výhodný partnerský vztah. Pokud má společnost výborný vývoj svých produktů, technologie či optimalizaci nákladů, ale její cíloví zákazníci tyto skutečnosti neocení, je tato společnost odsouzena k neúspěchu. Velice dobře tuto skutečnost vystihuje také známé rčení, které říká, že se nespokojený zákazník o své zkušenosti zmíní mnohem více lidem nežli ten spokojený. Ti, které společnosti

⁶ WUNDERMAN, L. *Direct Marketing Reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 19. ISBN 80-247-0731-4.

⁷ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005. s. 5. ISBN 80-251-0518-0.

svými produkty či službami neuspokojí, se nejčastěji jednoduše snaží uspokojit své potřeby u konkurence.⁸ Takto ztracený zákazník neznamena pouze jednu zmařenou obchodní příležitost, ale také další zmařené potenciální obchodní příležitosti v budoucnosti.

Pro rozvoj vztahů se zákazníky se v minulosti začalo využívat zákaznických databází. Jejich velkou slabinou ovšem bylo, že si je často zakládal a udržoval každý člen obchodního či marketingového oddělení sám. Avšak právě v těchto databázích můžeme najít kořeny řízení vztahů se zákazníky. Následné snahy o propojování těchto roztržitých databází vedly k vytvoření tzv. databázového marketingu. Ten se ovšem často omezoval na proces vytváření databází, a proto musel projít dalším vývojem.

Zásadní roli v tomto procesu hrály zejména informační technologie. Ty pomáhají k plnění jinak nerealizovatelných úkolů, které moderní marketing vyžaduje, a daly základ tzv. vztahovému marketingu a následně také CRM.

Posun od produktového až ke vztahovému marketingu velice dobře popsali již před dvaceti lety Peppers a Rogersová: „...*nebudete se snažit prodat jeden produkt co nejvíce zákazníkům. Místo toho, se budete snažit prodat jednomu zákazníkovi co nejvíce produktů, a to v dlouhém časovém období a skrze všechny produktové řady. K dosažení tohoto cíle se musíte zaměřit na budování jedinečných vztahů se svými zákazníky.*“⁹

Výše zmíněné technologie toho ovšem samy o sobě příliš nezmohou. Jsou pouze nástrojem pro další využití. Na druhé straně ani samostatně stojící marketingový přístup by nikdy nebyl tak účinným. Musí docházet k propojení těchto elementů a současně vše musí být podloženo celkovou strategií podniku. Až toto vše společně tvoří účinné CRM. CRM je celofiremní koncepcí založenou na celkovém přístupu společnosti k jejím zákazníkům.

⁸ SUGANDHI, R. K.. *Customer Relationship Management*. New Age International, 2003. s. 3. ISBN 81-224-1443-5.

⁹ PEPPERS, D., M. ROGERS. *The One to One Future*. 1. vyd. New York: Doubleday, 1993. s. 15. ISBN 0-385-48566-2.

Informačním technologiím spojeným s CRM však firmy přesto věnují stále více pozornosti a na jejich pořízení vyčleňují velké prostředky.¹⁰

1.3 Úrovně CRM

O CRM je možné přemýšlet ve třech úrovních, kterými jsou CRM strategické, operativní a analytické. Tyto jednotlivé úrovně CRM jsou popsány v následujících třech podkapitolách.

1.3.1 Strategická úroveň CRM

K bližšímu zkoumání strategické úrovně CRM je nutné se podívat na celkové obchodní koncepce tak, jak se postupně vyvíjely. V těchto koncepcích jsou různě akcentovány jednotlivé aktivity a faktory úspěšnosti obchodu. Na základě té poslední, marketingové koncepce se vyvinulo CRM. Strategickou úroveň CRM je tedy možné chápat také jako celkovou obchodní strategii založenou na individuálním přístupu k zákazníkům.

a) Výrobní koncepce

Společnosti, které využívají výrobní koncepci, věří, že zákazníci si vybírají dostupné produkty s nejnižší cenou. To znamená velký tlak na snižování nákladů společnosti prostřednictvím efektivity výroby a distribuce. Tato koncepce může být úspěšná zejména v rozvíjejících se zemích. Lze si jen těžko představit zákazníka BMW, který by byl nadšený z toho, že si kupuje auto složené z těch nejlevnějších dostupných komponent.¹¹

¹⁰ LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

¹¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 47. ISBN 80-247-0513-3.

b) Výrobková koncepce

Výrobková koncepce je založena na předpokladu, že zákazník si vybírá produkt s nejvyšší kvalitou a provozní spolehlivostí. Takto smýšlející společnosti jsou často velice inovativní, protože věnují veškerou svoji pozornost zlepšování svého produktu. Zapomínají ovšem, že zákazníci, kteří vůbec nejsou citliví na cenu, tvoří pouze nepatrný zlomek trhu. Sebedokonalejší produkt se nebude prodávat, pokud jeho cena nebude akceptovatelná a pokud například nebude vhodně zabalen.¹²

c) Prodejní koncepce

Prodejní koncepce věří, že pokud společnost dostatečně investuje do reklamy, propagace, PR a prodeje, přiměje tím zákazníky najít si a koupit jí nabízený produkt. Tato koncepce velice často následuje koncepci výrobkovou, protože se společnosti snaží pomocí propagace realizovat na trhu svůj produkt, do kterého dříve velice vehementně investovali.¹³

d) Marketingová koncepce

Marketingová koncepce předpokládá snahu o odhad a efektivní uspokojení přání zákazníků. Je zaměřena na zákazníka, se kterým společnost chce navázat dlouhodobý vztah.

Právě na této koncepci je založeno strategické CRM. To se soustředí na vytváření zákaznický orientované kultury společnosti. Výsledkem této kultury společnosti by v ideálním případě mělo být získání a udržení zákazníků.¹⁴

¹² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 49. ISBN 80-247-0513-3.

¹³ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 5. ISBN 0-7506-5502-X.

¹⁴ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 4. ISBN 0-7506-5502-X.

Firemní kultura ve společnosti, která je zaměřena na zákazníka, se odráží již v přístupu managementu, firemních procesech a navenek je samozřejmě nejlépe viditelná v chování zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, tedy zejména oddělení prodeje a marketingu.

V současné době existuje opravdu málo společností, které neproklamují, že jsou zaměřeny na zákazníka. Hlavním důvodem je to, že je toto pojetí navenek velice moderní a líbivé. Pouze ve zlomku případů tomu ovšem firemní kultura společnosti a vůbec přístup k zákazníkům skutečně odpovídá.

1.3.2 Operativní úroveň CRM

Vzhledem k tomu, že se tato práce věnuje zejména přínosu CRM pro obchodní oddělení, je zde část operativního CRM, která se zabývá právě podporou obchodní činnosti, rozebrána nejvíce.

Aby mohla být péče o každého jednotlivého zákazníka uplatněna v podnikové praxi, je třeba propracovaný systém CRM, který umožňuje shromažďování potřebných dat o zákaznících a zakázkách a následně také efektivní analýzu těchto dat.¹⁵

Cílem operativního CRM je zautomatizování a zjednodušení procesů v odděleních, která přicházejí do kontaktu se zákazníky, o což se starají hlavně informační technologie. Dle potřeby jednotlivých společností je možné automatizovat procesy v prodeji, marketingu a zákaznického servisu.¹⁶

¹⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 219. ISBN 978-80-247-3155.

¹⁶ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 6. ISBN 0-7506-5502-X.

V oblasti marketingu je operativní CRM používáno nejčastěji například k segmentaci trhu či organizování nejrůznějších kampaní. Automatizace těchto činností vede k tomu, že jednotlivým zákazníkům jsou vytvářeny na míru šité nabídky. CRM také pomáhá předvídat požadavky zákazníků, a to hlavně na základě interakce zákazníka a podniku.

V souvislosti se zákaznickým servisem, je automatizace zaměřena především na telefonní kontakt se zákazníky. Velice se ovšem liší dle nabízeného produktu. Pro běžné obchodní společnosti se nabízí možnost využití softwaru, který na základě žádosti zákazníka přiřadí nejvhodnějšího servisního operátora.

V oblasti automatizace prodejních procesů (anglicky Sales-Force Automation, dále jen SFA), byla původní formou CRM, které nyní používá technologie pro zjednodušení a zvýšení přehlednosti firemních prodejních aktivit.

Celý proces prodeje je v CRM možné rozdělit na jednotlivé fáze, kterými jsou zejména:

- získání informace či kontaktu vedoucího k obchodní příležitosti (anglicky Lead, běžně se v prostředí CRM používá tento pojem i v českém jazyce)
- kvalifikace těchto „leadů“
- identifikace a následná specifikace potřeb zákazníka
- vytváření a prezentování nabídek
- řešení námitek klienta
- následné uzavření obchodu a na to navazující servis

Software, který toto vše zajišťuje, by měl být samozřejmě přizpůsobený specifickým potřebám konkrétní společnosti.

Tento software, dříve často nazývaný jako SFA, dnes CRM systém, umožňuje lepší organizaci prodejního procesu od nalezení kontaktu na potenciálního klienta až po uzavření obchodu a navazující servis. Vše je založeno na tom, že pracovníci prodeje mají informace o zákaznících k dispozici v pravý čas, ať již to je prostřednictvím online či offline aplikací v počítači či v dnes již téměř nezbytných chytrých telefonech. Na jejich základě

a na základě odhadů může být zvolena obchodní strategie a pracovníci prodeje mohou tvořit prodejní reporty a předpovědi budoucích prodejů.

Pro informovanost zainteresovaných členů prodejního týmu je nedílnou součástí operativního CRM také správa kontaktů a zaznamenávání interakce se zákazníky.

Automatizace se týká například vytváření cenových nabídek, kdy zaměstnanec oddělení prodeje zadává potřebné vstupní údaje ke konkrétní nabídce, kterými jsou informace o výrobku, jméno zákazníka, cena, dodací a platební podmínky a další. CRM systém vygeneruje cenovou nabídku s nastavenými parametry a vzhledem. Další tzv. chytré funkce jsou šité na míru jednotlivým podnikům.

CRM systém se všemi výše popsanými a také dalšími funkcemi je vhodný zejména pro společnosti nabízející komplexní služby od vývoje a výroby až po stavbu či instalaci prodávaného produktu. Příkladem mohou být multimilionové dodávky investičních celků. Zde tým na straně dodavatele nabízí celek produktů týmu na straně odběratele. Tento proces trvá i několik let a většinou probíhá v mnoha fázích. Zákazník má v tomto případě často velice specifická přání a jejich splnění vždy závisí na komunikaci mezi jednotlivými zástupci obou stran. Požadavky tedy musí být vhodně zaznamenávány prostřednictvím CRM systému a následně předávány projektovému týmu. Také k tomu by měl v ideálním případě CRM systém sloužit.

Není však pravidlem, že CRM systém je vhodný pouze pro realizaci zakázek velkého rozsahu. I v případě prodeje méně komplexních produktů je možné tento software používat k zaznamenávání komunikace se zákazníky a řízení obchodních příležitostí.¹⁷

CRM systém, který je, jak již bylo zmíněno, využíván zaměstnanci prodeje, marketingu a servisu, musí být samozřejmě úzce spojen s dalšími firemními informačními systémy, ve

¹⁷ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 8. ISBN 0-7506-5502-X.

kterých pracuje například projektový tým nebo oddělení financí. V ideálním případě se všechny systémy dohromady nechovají jako oddělené jednotky, ale vytvářejí jeden celek.

1.3.3 Analytická úroveň CRM

Třetí úroveň CRM je část analytická. Analytické CRM se zabývá zvyšováním zákaznického i firemního užítku prostřednictvím využívání dostupných informací o zákaznících. Tato data jsou běžně v podnicích k nalezení na různých místech v různých odděleních – v oddělení prodeje nalezneme například historii nákupů zákazníka, v marketingovém oddělení reakce zákazníka na různé marketingové kampaně, ve finančním oddělení platební morálku atd.

Při vyhodnocování informací je nutné zohlednit externí faktory, jakými jsou demografie či kulturní odlišnosti. Zkoumání a analýza těchto dat pomocí analytického CRM dává podniku informace o tom, kdo jsou nejdůležitější zákazníci, kteří zákazníci mají největší tendenci přejít ke konkurenci a kteří zákazníci budou ochotni nakupovat konkrétní produkt.

Implementace CRM by jednoznačně měla zahrnovat také jeho analytickou součást, protože samotné operativní CRM nemůže být bez analytických dat o hodnotě jednotlivých zákazníků dostatečně efektivní. Hodnota zákazníků následně dává odpovědi na otázky:

- na které zákazníky by společnost měla cílit
- kteří zákazníci by měli mít přednost
- kam by mělo být zaměřeno úsilí¹⁸

¹⁸ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 9. ISBN 0-7506-5502-X.

1.4 Současný pohled na CRM

Z vývoje v nejbližší minulosti se zdá, že samotné CRM již téměř překonalo pojem Customer Relationship Management a navazuje na trend své operativní úrovně. CRM se dnes v moderním pojetí používá zejména pro zkvalitnění a zjednodušení firemních procesů a řízení. Z toho vyplývá, že CRM se dnes, mimo již zmíněného, využívá pro:

- řízení firmy
- řízení obchodního týmu
- řízení obchodního případu

Z výše zmíněného je zřejmé, že definice CRM, která zahrnuje pouze oblast řízení vztahů se zákazníky je již nedostačující. Dnes je třeba definovat CRM jako systém pro celkové procesní řízení společnosti.

1.5 Důvody implementace CRM a jeho potenciální využití

Obchodní aktivity společností lze na základě toho, kdo je jejich zákazníkem, rozdělit na B2B (z anglického business to business, možné překládat jako vztah mezi dodavatelem a jeho odběratelem, který ovšem není koncovým zákazníkem) a na B2C (z anglického business to customer, možné překládat vztah mezi společností a koncovým zákazníkem).

Mohlo by se zdát, že CRM bude vhodnější pro marketing firem s obchodními vztahy typu B2B, protože mají o mnoho méně zákazníků, a jsou tedy o každém z nich schopné získat více informací.¹⁹ V dnešní době se ovšem CRM stává více a více rozšířeným také mezi společnostmi druhého typu, tedy mezi společnostmi se spotřebitelským marketingem. Mezi obory, kde je CRM nejrozšířenější, se řadí především pojišťovnictví a bankovníctví.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005. s. 95. ISBN 80-251-0518-0.

Jednotlivé společnosti v poslední době usilují o zavedení CRM z nejrůznějších důvodů. Hlavním dlouhodobým cílem je snížení nákladů a současné zvýšení ziskovosti prostřednictvím zvýšení spokojenosti a loajality svých zákazníků. Další motivací k implementaci může být také úspěšné používání CRM konkurencí. Společnost se zaváděním CRM hlavně snaží tuto konkurenční výhodu smazat, a zabránit tak možné ztrátě svých současných zákazníků.²⁰

1.6 Přínosy, bariéry a faktory úspěchu implementace CRM

Základním požadavkem a zároveň předpokladem pro zavedení jakéhokoliv nového systému v podniku je, že tento systém musí přinést určité a nezpochybnitelné výhody. Nejinak je tomu pochopitelně i v případě CRM. Tyto výhody by samozřejmě v konečném důsledku, jak již bylo zmíněno, měly vést ke zvyšování hodnot takových ukazatelů jako je zisk a obrát společnosti. Sledování a navyšování těchto veličin ovšem není prvotním cílem implementace CRM do podnikové praxe. Je však průvodním jevem, který by každá úspěšná implementace a používání CRM mělo vykazovat a který se pochopitelně projeví až v určitém časovém horizontu.

K tomu, aby mohlo být dosaženo dlouhodobých účinků tak, jak jsou popsány v této kapitole, musí CRM bezpodmínečně přinést také výhody, které se projeví bezprostředně po implementaci tohoto systému. Mezi hlavní okamžité přínosy zavedení CRM se řadí:

a) Bezproblémový průběh obchodních procesů

Dobře nastavený systém CRM eliminuje problémy při zpracování obchodních procesů. Důvodem je, že veškeré informace o zákaznících, probíhajících obchodních procesech a projektech jsou shromažďovány v jednotné databázi, která je všem odpovědným zaměstnancům snadno k dispozici. Tím se také zamezuje ztrátě relevantních dat.

²⁰ BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. s. 28. ISBN 0-7506-5502-X.

b) Úspora času

Díky vyšší efektivitě průběhu procesů všichni zaměstnanci, kteří využívají CRM, uspoří čas. Ten je poté možno využít pro nárůst kvality vztahů se zákazníky nebo zpracování většího množství dostupných kontaktů. Tuto výhodu by měli ocenit zejména zaměstnanci oddělení prodeje. Velice často jsou totiž zahlceni vyřizováním administrativy. Využitím CRM získají více času na jejich hlavní pracovní náplň, kterou by měla být péče o zákazníky.

c) Jednodušší navázání individuálních kontaktů se zákazníky

Z velké masy kontaktů je díky CRM vytvořena přehledná a jednotná databáze, ve které je snazší přeměnit anonymní kontakty na vztahy s jednotlivými zákazníky. Je také možné v jakýkoliv okamžik využít všech nasbíraných informací o zákaznících k individuálním účelům.

d) Konkurenční výhoda

CRM ze své podstaty pomáhá zlepšovat vztahy se zákazníky. S tím je spojená možnost odlišení dané společnosti od konkurence, protože zdaleka ne všechny společnosti mají v současné době vypracovanou strategii CRM. Pro ty, které CRM implementováno mají, to proto znamená možnost vylepšení image a s tím souvisí právě případné diferenciaci od konkurence.

e) Zlepšení týmové spolupráce

Zavedením CRM se nepochybně zlepšuje komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti, jako jsou prodej, marketing a servis. Všichni zaměstnanci těchto jednotek mají přístup do stejné databáze a mohou snáze spolupracovat. To bezesporu vede ke zrychlení obchodních procesů.

f) Růst motivace pracovníků

Růst motivace se týká zejména pracovníků oddělení prodeje. Ti nejsou po úspěšné implementaci CRM zavaleni administrativou, ale naopak jsou při své práci optimálně podporováni pomocí technologií a procesů vyplývajících z využívání CRM.²¹

g) Zlepšení reportingu

Tím, kdo primárně nese zodpovědnost za dosahování cílů společnosti, je její management. Manažeři proto potřebují aktivně využívat relevantní informace. S tímto problémem souvisí firemní controlling, zejména pak jeho dnes již samostatná část, která je nazývána reporting.

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“²²

Za pomoci kvalitního CRM je manažer schopný snáze rozpoznat příležitosti a hrozby a může pružně reagovat ve snaze dosáhnout podnikových cílů. Drtivá většina dnešních informačních systémů CRM je připravena rychle a přesně podávat požadované informace. Ty slouží v rámci reportingu pro kontrolu a vyhodnocování hospodářských výsledků z minulosti, rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšení těchto výsledků a v neposlední řadě také k predikci budoucího vývoje.

Pro úspěšné vedení podniku je třeba reportovat především tyto informace:

- tržby – tříděné dle mnoha různých hledisek, jakými jsou například jednotliví zákazníci, oblasti, kategorie produktů, atd.
- tzv. Key Accounts, tedy nejvýznamnější zákazníci – dle tržeb, marží, zisku

²¹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

²² ŠOLJAKOVÁ, L., J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s 10. ISBN 80-251-0518-0.

- náklady na každého zákazníka a každý prodej
- úspěšnost jednotlivých zaměstnanců oddělení prodeje
- identifikace okamžiku, kdy se zákazník rozhodl nekupovat
- komunikace, která je nutná k získání zakázky²³

1.6.1 Bariéry implementace CRM

O implementaci CRM se do té či oné míry v poslední době snaží velká část společností. Jak již ale bylo popsáno, jen malá část to s CRM myslí skutečně vážně. Ani ty ovšem často nezaznamenají v zavádění CRM úspěch. Zkušenosti některých úspěšných společností ostře kontrastují s příklady těch, kde byl proces zavádění CRM velice zdlouhavý a systém nesplnil ani ta základní očekávání.²⁴ Existuje mnoho rizik, překážek a bariér, které tomu brání. Je na managementu společnosti implementující CRM, aby si tato rizika uvědomil a v co nejvyšší míře se snažil se o jejich eliminaci.

Aplikační software je často považován za samospásný a je na něj upřena příliš velká pozornost. Často pak tedy bývá považován za příčinu neúspěchu CRM. Dle časopisu *Marketing a Média*²⁵ patří ovšem mezi nejčastější důvody krachu CRM úplně jiné faktory:

- organizační změny (29 %)
- podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %)
- nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %)
- špatné plánování (12 %)
- nedostatek zkušeností (6 %)
- problémy s rozpočtem (4 %)

²³ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 220. ISBN 978-80-247-3155.

²⁴ BOHLING, T., D. BOWMAN, S. LAVALLE a V. MITTAL. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*. 2006, roč. 9, č. 2, s. 184-194. ISSN 10946705. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/210503309?accountid=17116>>

²⁵ HRADÍLEK, R. Komu nefunguje CRM? *Marketing&Média*. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496.

- problémy softwaru (2 %),
- špatné rady (1 %)
- jiné důvody (4 %)

Je zřejmé, že hlavní příčinou neúspěchu CRM je lidský faktor. Právě proto je v následujících kapitolách práce tomuto faktoru věnována větší pozornost. Samozřejmě se jedná především o zaměstnance společností, které implementují CRM.

Všechny zaměstnance společnosti je možno rozdělit na dvě skupiny dle toho, zda při vykonávání své práce přicházejí denně do kontaktu se zákazníky. Pojmenování těchto dvou skupin vzniklo na základě klasického rozmístění kanceláří ve výrobním podniku. Zatímco pracovníci takzvaného front-office (marketing, prodej, servis), komunikují se zákazníky, pracovníci back-office (výroba, projektový management), jsou zákazníkům skryti.

Ze své podstaty by měli být zaměstnanci těchto dvou oblastí dvěma rozdílnými typy. Od pracovníků back-office se očekává hlavně důsledná přesnost a spolehlivost. Zaměstnanci front-office se na druhé vyznačují charizmatem a přesvědčovací schopností a jsou při výkonu své práce navyklí na určitý stupeň volnosti. Vedou si osobní databáze svých zákazníků a shromažďují o nich informace, které poté dle uvážení využívají ve svůj, a tím i firemní, prospěch. Zavádění CRM mohou tito pracovníci vnímat jako určité omezování, protože systémy CRM jsou založeny na sdílení informací o zákaznících. Proto obchodníci často zaujímají v první fázi implementace CRM spíše odmítavý postoj. Často se u nich kromě toho setkáváme také se sníženou motivací.²⁶

Jedním z hlavních rizik při implementaci systému CRM je tedy jeho nepřijetí uživateli. Toto riziko platí obecně pro všechny informační systémy, ale z výše zmíněných důvodů, které se týkají osobnosti obchodních zástupců, je u CRM o mnoho vyšší. Existuje vysoká pravděpodobnost, že se uživatelé se systémem nesžijí a budou se mu bránit.

²⁶ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Je proto velice vhodné, aby byl projekt zavádění systému CRM komunikován s jeho budoucími uživateli od samého začátku. Zaměstnanci by navíc měli být na zavedení systému připraveni. Již před zahájením implementace je nutné uživatelům vysvětlit, kde jsou výhody zavedení systému, tak jak je popsáno v této práci výše, tedy zejména zvýšení efektivity práce, což je výhodné jak pro každého jednotlivce, tak pro firmu jako celek. Prostřednictvím včasné komunikace je možné riziko odmítnutí o mnoho snížit.

1.6.2 Faktory úspěchu CRM

Kromě bariér úspěchu implementace a využívání CRM popsaných blíže v předcházející kapitole lze nalézt také základní faktory úspěchu. Pro dosažení optimální efektivity využívání je nutné tyto faktory respektovat. Těmi základními jsou:

a) Postupné zavádění

Aby nedocházelo k organizačnímu přetížení, je vhodné implementovat v počátcích CRM v jednotlivých organizačních složkách zvlášť. To by mělo vést k větší přesnosti provedení. Následně může být CRM sjednoceno na vyšší úrovni.

b) Zapojení zaměstnanců

Není vhodné ani žádoucí implementovat CRM bez vlivu zaměstnanců. Ti by měli být do projektu zapojeni od samého počátku. Obecně je doporučováno vybrat několik zaměstnanců s vyššími znalostmi v oblasti obchodních procesů a informačních technologií. Zapojení zaměstnanců do procesu implementace přináší dvě zásadní výhody. Samotné CRM je následně lépe přijímáno také ostatními zaměstnanci, a navíc je zajištěno přenášení zavedené kultury a hodnot společnosti do systému.

c) Méně je někdy více

Je třeba dbát na to, aby se CRM systém nepřeplnil různými funkcemi, které v běžném provozu nemají téměř žádný význam. K tomuto nežádoucímu jevu mohou přispět zejména technicky zdatnější zaměstnanci. Ti se často snaží prosadit zapojení všech technických možností systému. Následně je také třeba dbát na to, aby se do pilotní fáze nezapojovalo

celkově příliš mnoho osob či kanceláří. V určité míře je taková spolupráce vítána, je však třeba, aby někdo všechny požadavky a nápady na vylepšení koordinoval a spravoval. V opačném případě není možné dojít v konečné fázi k efektivnímu a účinnému systému, který přijmou všichni zaměstnanci. V procesu implementace je vhodné zapracovávat pouze základní požadavky. Následně je možné systém dále měnit a rozšiřovat.

d) Vedení projektu

V procesu zavádění CRM se objevují často se měnící požadavky, které musí být posouzeny a adekvátně vyhodnoceny. Za vedení projektu CRM by měl mít tedy zodpovědnost zkušený zaměstnanec s hlubokými znalostmi o fungování společnosti, který je takového filtrování požadavků schopen. Takový člověk má navíc následně díky své pozici ve firmě vliv na to, že je projekt lépe akceptován i ostatními zaměstnanci. Následně je dobré zapojit i určitého poradce, jenž má obecné znalosti o CRM. Dalším důležitým faktorem je účast zástupce top managementu. Z důvodu strategického významu celého projektu CRM je nutné přijímat důležitá rozhodnutí, která přísluší právě vrcholovým manažerům.

e) Investice do zaměstnanců

Úspěch a neúspěch CRM nezávisí primárně na zvoleném technologickém řešení, ale na lidech, kteří celou tuto filozofii uplatňují. Je proto nutností zaměstnance na změnu připravit. Není však vhodné se spoléhat pouze na klasické školení. Velice přínosnými se často ukazují různé workshopy, kdy je po určitou dobu všem zaměstnancům k dispozici osoba, která je schopna poskytnout adekvátní radu.

Školení obecně nelze praktikovat tak, že zaměstnanci na celý den vypadnou z rytmu své obvyklé práce. V případě zavádění CRM by zejména u zaměstnanců odbytu, jejichž každodenní prací je interakce se zákazníky, mohlo mít takové přerušení negativní výsledky. Školení by mělo být proto koncipováno tak, aby obvyklý provoz narušovalo co možná nejméně.

f) Vhodný software

Ve většině případů je lepší volit takový systém, který se příliš neodchyluje od běžného standardu. Výhodou standardizovaných systémů je samozřejmě nižší náročnost na finanční prostředky. Na druhou stranu je třeba, aby použitý systém byl dostatečně flexibilní,

a dovedl se tak přizpůsobit měnícím se požadavkům v průběhu používání s tím, jak se mění celková situace firmy.

Je nezbytné, aby byl systém CRM přizpůsoben obchodním procesům firmy, kde je využíván. Pracovníci musí mít stále pod kontrolou, co systém provádí. Převaha musí být stále na straně lidí, ne informačních technologií.

g) Klíčová data

Kvalitní systém CRM podává různé informace o vztahu se zákazníky. Z toho pohledu jsou nejdůležitější následující informace:

- obecné informace o jednotlivých zákaznících spolu s důležitými detaily (typické chování, zvláštnosti)
- kompletní seznam veškerých obchodních vztahů s konkrétními zákazníky (prodeje, fakturace, platební morálka)
- kompletní záznamy o komunikaci s konkrétními zákazníky
- doplňující informace, jakými jsou dokumenty, obrázky, atd.²⁷

²⁷ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 220. ISBN 978-80-247-3155.

2. CRM jako informační systém

Následující část této diplomové práce je věnována, díky specifickým společnosti Lasvit a jejímu přístupu k CRM, zejména implementaci CRM v jeho moderním pojetí. Toto pojetí, spolu s operativní úrovní CRM, velice úzce souvisí s informačním systémem. Proto jsou v následující kapitole stručně rozebrány základní pojmy související přímo s touto problematikou a zároveň také optimální postup implementace informačního systému CRM tak, jak jej popisuje odborná literatura.

2.1 Podstata pojmu informační systém

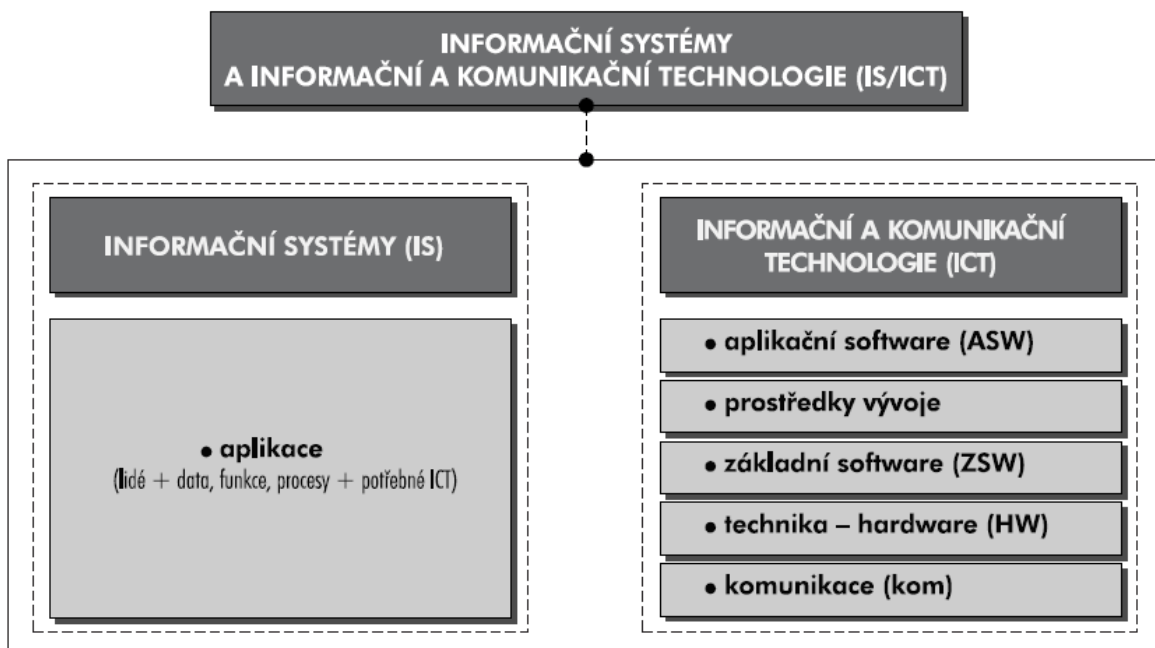
„Informační systém lze definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování, a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.“²⁸

V další odborné literatuře je informační systém popsán jako *„...uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami jejich zpracování za účelem dosažení stanovených cílů“²⁹.*

Pojem informační systém by neměl být zaměňován s informační technologií. Ta je pouze, jak je již ostatně patrné z výše zmíněných definic, jednou z částí informačního systému. Tyto dva pojmy spolu poté vytváří tzv. podnikovou informatiku, přesněji informační systém a informační a komunikační technologie (zkratka IS/ICT). Tyto vztahy nejlépe vystihuje obrázek číslo 2.

²⁸ TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 10 s. ISBN 80-7169-703-6.

²⁹ VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 14. s. ISBN 978-80-247-3046-2.



Obr. 2: IS/ICT

Zdroj: POUR, J. Informační systémy a technologie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-03-4 (brož.).

V současné době jsou informační systémy pro většinu podniků naprosto nezbytné a stále více firemních procesů je spojeno s využíváním informačních technologií. Firmy, kterým se daří optimálně využívat výhod moderních technologií, stojí velice často na samém vrcholu konkurenčního prostředí. Takové společnosti chápou jednotlivé informační systémy jako součást svých podnikatelských strategií.³⁰

Pro posuzování úrovně a další rozvoj či implementaci nové podnikové informatiky je nezbytné určit nároky na její kvalitu a efekty, které má přinášet. K nejčastěji uváděným patří:

³⁰ TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 14 s. ISBN 80-7169-703-6.

a) Základní funkcionalita

Je požadována funkčnost při zajišťování běžných operací a činností, ke kterým se řadí činnosti analytické, plánovací, rozhodovací a kontrolní. Tyto činnosti musí informační systém podporovat v požadovaném rozsahu a kvalitě na všech úrovních firmy.

b) Racionalizace procesů

Podniková informatika přispívá k racionalizaci a zvyšování efektivity procesů. Tím je myšleno hlavně jejich zjednodušení, které vede k úspoře času.

c) Disponibilita informací, technických a dalších prostředků

Veškeré informace musí mít jejich uživatelé k dispozici v pravý čas na pravém místě. Provoz informačního systému tedy musí probíhat s určitou požadovanou spolehlivostí. K tomuto požadavku se váží také zvýšené nároky na zabezpečení informací.

d) Požadovaný efekt

Informační systém bezesporu musí přinést zejména ekonomické výhody, které souvisí s jeho využíváním a které převyšují náklady na tento systém. K dalším, mimoekonomickým efektům patří například zvyšování kvalifikace zaměstnanců.³¹

³¹ POUR, J. *Informační systémy a technologie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. s. 20. ISBN 80-86730-03-4 (brož.).

2.2 Proces zavádění CRM jako informačního systému

Je zřejmé, že rozdílné informační systémy a jejich části vyžadují také rozdílný přístup k jejich zavádění do podnikové praxe. Z toho důvodu, že je práce zaměřena na CRM, je v následující kapitole popsán typický postup zavádění CRM jako informačního systému. Největším specifikem CRM je jeho zaměření na obchodní procesy, které jsou téměř v rámci každé společnosti jedinečné. Zároveň je třeba stále pamatovat na specifika samotných uživatelů CRM, tedy pracovníků front-office.

2.2.1 Přípravná fáze procesu zavádění CRM

V úvodní fázi projektu implementace informačního systému je nezbytné si položit otázku, zda je informační systém opravdu nutný. Pokud chce vedení podniku odpovědět uváženě, musí se ptát dál. Takovými dalšími otázkami jsou například:

- Je zlepšení sběru, zpracování a prezentace informací potřebné?
- Existuje možnost, že informační systém pomůže zlepšit institucionální kulturu?
- Požadujeme větší bezpečnost a spolehlivost informací?
- Požadujeme zlepšit vykazování nadřízeným orgánům a zefektivnit poskytování informací pro řízení podniku?
- Potřebujeme odstranit nedostatky v oblasti kvality informací?³²

Až poté, co vedení podniku odpoví kladně na naprostou většinu těchto otázek, může odpovědně prohlásit, že informační systém je opravdu potřebným.

Projekt zavádění informačního systému také potřebuje vytvořit specifické podmínky, kterými jsou zejména podpora vedení, dostatečný rozpočet, interní legislativa, organizační

³² VRANA, I., K. RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 15. ISBN 80-247-1103-6.

zabezpečení a kontrola a vyvozování důsledků z nedostatků při realizaci projektu. Celkově je možné těmto podmínkám říkat zajištění politické vůle.

Následně je pro vedení podniku nutností uvědomit si, že proces zavádění informačního systému je vždy provázen určitými problémy, což ve svém důsledku znamená také riziko neúspěchu tohoto projektu. Riziko je ovšem ve většině případů podnikem ovlivnitelné, a proto je možné ho minimalizovat, pokud si je vedení podniku rizikových faktorů vědomo.

Mezi rizikové faktory je možné počítat:

- nedostatek podpory managementu podniku
- nedostatečně velký, nemotivovaný, nekompetentní či nespolupracující tým klíčových osob projektu
- neodpovídající zajištění technických, lidských a finančních zdrojů
- špatné rozhodnutí o dodavateli nebo vlastním vývoji informační technologie

Přípravné fázi musí být věnováno dostatek pozornosti, protože chyby v této fázi se nejpravděpodobněji projeví až později po určitém čase, kdy je jejich napravování již velice složité a nákladné.

2.2.2 Implementační tým

Pro bezproblémový průběh zavádění informačního systému je nutné zajistit odpovídající personální obsazení. Měl by být ustaven projektový tým. Ideálně by v týmu měl být člen top managementu podniku, který zajistí manažerskou a finanční podporu projektu.³³ Dále se doporučuje jednoznačně určit také vedoucího implementačního projektu, který celý svůj

³³ GOLDENBERG B. J. *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. 1 vyd. Medford: Information Today, Inc., 2008. s. 191. ISBN 978-0-910-965-80-4.

tým koordinuje. Ten také stanovuje postupy řešení a stanovuje priority dílčích úkolů. Zároveň musí být za celý proces projektu zodpovědný.³⁴

Dále je také vhodné, aby součástí týmu byli také tzv. klíčoví uživatelé, tedy zástupci zaměstnanců z oblastí dotčených zaváděným informačním systémem, kteří poskytují informace o nárocích na systém a jeho optimálním využívání.

Všichni členové projektového týmu musí být navíc dostatečně motivováni směrem k dokončení projektu implementace, protože ten představuje pro firmu nezanedbatelné náklady.³⁵

2.2.3 Výběr konkrétního systému CRM

Zásadním bodem přípravné fáze zavádění konkrétního informačního systému je rozhodnutí o tom, zda zavést specializovaný systém či tzv. Enterprise Resource Planning (dále jen ERP). ERP je komplexním informačním systémem, který zahrnuje a spojuje téměř veškeré procesy a činnosti. V jednom systému se tak nachází moduly podporující činnosti od těch výrobních, přes finanční a projektové řízení až po obchodní aktivity.

Toto rozhodování je tedy vybíráním mezi specializovaným systémem, který se zabývá jen jednou ze zmíněných oblastí, a systémem, který pokrývá většinu firemních procesů v jednom. Jako největší výhoda specializovaného systému je uváděna jeho nesrovnatelně vyšší flexibilita. Je o mnoho snazší takový systém přizpůsobit rozdílným požadavkům jednotlivých společností. Specializované systémy navíc mají zároveň v nabídce více funkcí a je navíc pochopitelné, že projekt zavádění dílčího systému je méně náročný. To samozřejmě neplatí v případě, kdy podnik zavádí několik samostatných systémů současně.

³⁴ BASL, J., R. BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 197. ISBN 978-80-247-2279-5.

³⁵ VRANA, I., K. RYCHTA. *Zásady postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 58. ISBN 80-247-1103-6.

Oproti tomu ERP systémy jsou velice oblíbené zejména díky své komplexnosti. Ani specializovaný systém nemůže fungovat sám o sobě bez vazby na ostatní specializované systémy nebo ERP. Jednou z jednoznačných výhod celkového ERP řešení je tedy samozřejmě to, že odpadá nutnost integrace jednotlivých specializovaných informačních systémů.

Při rozhodování o této otázce je nutné se ptát, jaká výhoda je pro konkrétní společnost stěžejní. Je opravdu společnost tak jedinečná, že je nutností mít systém přizpůsobený a specializovaný? Skutečně potřebuje společnost důslednou integraci jednotlivých dílčích systémů?

V procesu implementace informačního systému je samozřejmě také třeba se rozhodnout, zda vyvíjet software vlastními silami, či vybrat dodavatele, který přinese již připravené řešení, které se následně upravuje dle potřeb konkrétní společnosti. Toto rozhodování je nutné přizpůsobit zejména odborným a kapacitním možnostem každé společnosti.

V případě menších a středně velkých společností je pravděpodobnější, že zejména z kapacitních důvodů bude preferovanou variantou nákup kompletního systému s dalším rozvojem v podobě přizpůsobení konkrétním potřebám společnosti.

Je třeba však brát na vědomí, že rozhodování o nejlepším řešení v oblasti informačních systémů je hlavně vybírání nejlepšího dodavatele. V současné době je obvyklé, že dodavatel systému se stará také o jeho implementaci v konkrétní společnosti. Je tedy klíčové, aby dodavatel rozuměl nejen informačním systémům, které implementuje, ale také aby pochopil podstatu předmětu podnikání společnosti, ve které systémy zavádí. Pouze v tom případě může v průběhu implementace pomoci se zefektivněním firemních procesů, což je téměř vždy základním požadavkem při zavádění jakéhokoliv informačního systému.

Špatně zvolený dodavatel s sebou může přinést řadu problémů. Nejenže nepomůže nastavit vnitřní procesy, neupozorní společnost na změny, které CRM přináší, ale také nedokáže dostatečně připravit zaměstnance na využívání nově implementovaného produktu. Takové nedostatky v konečném důsledku mohou vyústit až v úplný neúspěch projektu implementace CRM.

2.2.4 Vlastní implementace CRM systému

Vlastní implementace je až jednou ze závěrečných fází zavádění jakéhokoliv informačního systému. Dodavatelé systémů CRM většinou poskytují současně implementační podporu, která znamená pomoc technickou, metodickou a školení všech, nebo alespoň klíčových, uživatelů. K této podpoře by mělo patřit asistence při zpracování norem, které určují chování uživatelů v systému, a také další dokumentace, jakou je například uživatelský manuál.³⁶

Před zahájením samotné implementace je také nezbytné vypracování dokumentu, ve kterém je popsán celý postup zavádění systému a který odsouhlasí obě dotčené strany. Tento dokument by měl mimo jiné obsahovat i datum, kdy by měla být implementace dokončena.

Pro optimální proces implementace se doporučuje zavádět informační systém postupně po předem určených modulech. V případě komplexních ERP řešení může být takovým modulem například část CRM. Pokud se jedná o specializovaný systém, jsou části, po kterých je vhodné implementaci provádět, samozřejmě menší, ale o to obsáhlejší. Moduly jsou nejdříve nasazovány do testovacího režimu, kdy klíčoví uživatelé zkontrolují, zda vše funguje tak, jak bylo předem domluveno. Dále je vhodné, aby během testovacího režimu uživatelé specifikovali požadavky na další rozvoj systému. Jedině tak je možné dosáhnout požadovaného chodu systému. Tato fáze obvykle trvá déle, než bylo naplánováno. Mnoho částí systému se musí často opakovaně přeprogramovávat, a to nejen z důvodu neplnění požadavků ze strany dodavatele, ale i kvůli nepřesnému původnímu zadání, a mnohdy také protože uživatelé nerozumí limitacím softwaru, který management zvolil.³⁷

³⁶ VRANA, I., K. RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 62. ISBN 80-247-1103-6.

³⁷ ZIKMUND, Martin. Co obnáší implementace podnikového informačního systému. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/informacni-systemy/co-obnasi-implementace-podnikoveho-informacniho-systemu>>

Poté, co implementační tým vyhodnotí modul jako dostatečně otestovaný, dojde k podpisu předávacího protokolu a přichází nejcitlivější část procesu implementace, kterou je nasazení do běžného provozu. Uživatelé jsou samozřejmě v průběhu zavádění školeni, ale je velice složité zajistit, aby byla připravenost na nový informační systém a nové nastavení procesů dostatečná. V jeden okamžik se tak objeví mnoho dotazů, které je nutné zodpovědět. Je navíc velice pravděpodobné, že se objeví chyby systému, na které se dříve nepřišlo. A opět se nemusí jednat pouze o chyby systému a dodavatele. Na vině je často nesprávné a v praxi nepoužitelné zadání. Nový systém tak musí projít opět řadou úprav. Již tato situace, ke které dochází téměř vždy, je často záminkou pro uživatele, aby systém odmítli. Pokud se problém nepřijetí systému takto snadno projeví, výhody a nutnost implementace systému nebyla zřejmě dostatečně vysvětlena ze strany vrcholového managementu. Je proto nezbytné, aby vedení společnosti takový nedostatek v této fázi implementace informačního systému napravilo.

2.2.5 Provoz a údržba CRM systému

Není možné se domnívat, že dokončením implementace práce na informačním systému končí. V průběhu používání je nutné brát v potaz dodatečné požadavky, které na systém koneční uživatelé a management mají. Další nutné změny mohou plynout například z legislativy. Navíc je možné, že je stále nutné řešit některé požadavky s nižší prioritou, které nebylo z kapacitních důvodů možné splnit v době implementace.³⁸

Z těchto důvodů je doporučováno, aby bylo předem smluveno, že dodavatel bude plnit nově vznikající nároky na systém. Současně je ovšem vhodné, aby některé změny systému bylo možné realizovat přímo společností, která systém implementuje. To je v mnoha případech jediná cesta, jak zajistit dostatečnou flexibilitu a úspěšně projít celým procesem implementace.

³⁸ VRANA, I., K. RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 15. ISBN 80-247-1103-6.

3. Charakteristika společnosti Lasvit a její specifika v souvislosti se zavedením systému CRM

Společnost Lasvit je velice mladá a dynamicky se rozvíjející česká firma založená v roce 2007, která se zaměřuje na design, vývoj a výrobu unikátních svítidel a rozměrných, převážně skleněných plastik. Velkou většinu těchto produktů firma vyrábí na zakázku dle potřeb klientů a následně instaluje do určených prostor. Těmi jsou nejčastěji luxusní hotely, butiky, kasina, další veřejné prostory či soukromé rezidence. Vedle toho společnost vyrábí kolekce menších svítidel a nově se také snaží prorazit na poli architektonických prvků. Během pěti let se společnost ve svém oboru vypracovala na světovou špičku.

Společnost Lasvit svojí činností navazuje na tisíciletou tradici českého sklářství a tato je zároveň jednou z největších konkurenčních výhod společnosti. Veškeré skleněné komponenty svítidel Lasvitu se vyrábí v České republice, a to zejména v okolí Nového Boru, kde se je koncentrace tradičních skláren obzvláště vysoká. Největší množství skleněných plastik vzniká v umělecké sklárně Ajeto, která se nachází nedaleko Nového Boru a ve které má společnost Lasvit minoritní podíl.

„Světlo, design a zážitek, to jsou tři základní pilíře filozofie společnosti Lasvit. Od nich se odvíjí způsob, jak přemýšlíme o produktech, jejich tvarech i výběru materiálu Sklo – magický materiál, se kterým Lasvit pracuje především – dokáže jako jediné čarovat se světlem na té nejvyšší úrovni. Skrývá ho v sobě, násobí, odráží. Láme i rozkládá na barvy duhy. Proto společnost Lasvit s potěšením představuje nekonečně kouzelné vlastnosti skla prostřednictvím světla.“³⁹

³⁹ LASVIT. *Profil společnosti*. [online]. 2011, poslední aktualizace 22. 4. 2011 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z <<http://www.Lasvit.cz/#/cz/spolecnost/profil-spolecnosti>>

Takto se Lasvit prezentuje na svých webových stránkách a také z toho je jasně patrné směřování celé firmy. Ta se v žádném nechce orientovat na sériovou výrobu svítidel, ale na jedinečná umělecká svítidla, která svým designem na první pohled zaujmou.

Projekty Lasvitu můžete najít po celém světě. Mezi nejprestižnější a nejznámější projekty firmy Lasvit se řadí instalace ve dvou stanicích metra v Dubaji, svítidla v nejvýše položeném hotelu na světě, jímž je Ritz Carlton v Hongkongu, šestimetrová abstraktní saskanka ze skla v kasinu City of Dreams v Macau a z nejnovějších projektů například obrovská dvanáctitunová plastika v hotelu Jumeirah v Abú Dhabí. Svítidla a plastiky Lasvit jsou k vidění zejména v budovách světoznámých hotelových řetězců jako Four Seasons, Fairmont, Shangri-la nebo Ritz Carlton a další.

Protože Lasvit svoje produkty v převážné většině případů realizuje na zahraničních trzích, vznik firemních poboček po celém světě byl doslova nutností. Ty během pěti let od založení společnosti vznikly téměř na všech kontinentech. Největší v současnosti najdeme v Hongkongu a Dubaji. Další jsou v Singapuru, Šanghaji, Los Angeles, New Yorku, Sao Paulu a v Evropě v Moskvě, Londýně a Miláně.

Kromě divize zakázkových skleněných svítidel a instalací nalezneme ve společnosti také divizi kolekčních svítidel a v současné době velký růst zaznamenávající divizi „Architecture“. V rámci této divize se Lasvit specializuje na výrobu uměleckých skleněných prvků použitelných jak v interiéru budov, tak v exteriéru, například jako skleněné fasády. První zmíněná divize ovšem v současné době stále činí zdaleka nejdůležitější část činnosti společnosti.

3.1 Důvody zavedení CRM ve společnosti Lasvit

Jak bylo zmíněno již v úvodním představení společnosti, Lasvit se zabývá především komplexní dodávkou na zakázku vyráběných uměleckých skleněných instalací. Je důležité si uvědomit, že komplexní dodávka znamená opravdu plný servis od úvodního koncepčního návrhu designéra až po závěrečnou instalaci a záruční servis. Tato skutečnost

je zdůrazňována s ohledem na to, že taková komplexní dodávka vyžaduje samozřejmě mnohem intenzivnější a dlouhodobější kontakt s obchodními partnery.

Produkty společnosti Lasvit patří v drtivé většině do oblasti tzv. FF&E (zkratka anglického Furniture, fixtures and equipment), tedy vybavení, které není pevně vázáno na strukturu stavby. Za finální podobu této oblasti jsou při výstavbě či rekonstrukci cílových nemovitostí zodpovědní interiéroví designéři či architekti, kteří tak mají velký vliv na výběr dodavatelů.

Na tomto místě je velice důležité zmínit, že zejména velké společnosti, které se zabývají interiérovým designem a architekturou, se v jednotlivých projektech velice často opakují. To si vedení Lasvitu již od samého počátku činnosti podniku samozřejmě velmi dobře uvědomuje. Řadí proto péči o tyto společnosti, jejich klíčové osoby a snahu o dlouhodobé vztahy s takovými obchodními partnery mezi své priority. Z toho je jednoznačně patrné, že úvahy o zavedení CRM mají v Lasvitu své opodstatnění, protože se společnost z charakteru své činnosti musí snažit naplňovat filozofii CRM. Je navíc možné říci, že samotná strategie CRM byla v Lasvitu uplatňována mnohem dříve, než se o nasazení systému CRM začalo vůbec uvažovat. To bylo pouze pochopitelným pokračováním a rozvíjením zvolené strategie péče o zákazníky.

Produkty společnosti Lasvit se během několika málo let začaly objevovat zejména v hotelech doslova po celém světě. S rychlou expanzí společnosti se samozřejmě začal dramaticky zvyšovat počet poboček a hlavně zaměstnanců. Tento nárůst se pochopitelně projevil zejména v obchodním oddělení a zde také stále pokračuje. S nárůstem počtu zaměstnanců obchodního oddělení se současně zvyšuje počet míst, na kterých se jednotlivé kanceláře nacházejí.

Výše zmíněné faktory byly těmi, které stály v roce 2010 na počátku úvah o zavedení systému CRM. Management společnosti chtěl prostřednictvím tohoto systému zejména zefektivnit vnitrofiremní procesy, které souvisejí s řízením obchodního případu a které jsou kvůli komplexnosti poskytovaných služeb velice komplikované. Z charakteru společnosti také vyplývá vysoký nárok na archivaci veškerých dokumentů a dalších

souborů spojených s jednotlivými projekty, které by bylo optimální ukládat na jednom místě. Také k tomu má v Lasvitu pomoci systém CRM.

Dalším z přínosů, které by mělo zavedení CRM přinést, je také snazší řízení jednotlivých obchodních týmů. Ředitelé jednotlivých obchodních kanceláří při stále rostoucím počtu svých podřízených v minulosti postrádali nástroj, který by zajistil snadné vyhledávání základních informací o všech projektech jejich týmu a jeho jednotlivých členů.

Tato možnost je zároveň vhodná také pro top management, mimo jiné jako nástroj k přibližné předpovědi budoucího vývoje prodeje a cash-flow.

Pro lepší představu o komplexnosti typického obchodního případu společnosti Lasvit je dále jeden takový proces popsán. Z důvodu zaměření této práce je tento příklad rozebrán pouze z pohledu obchodníků společnosti.

Prvním krokem k novému projektu je nalezení obchodní příležitosti. Jak bylo výše popsáno, je pozornost v tomto ohledu zaměřována hlavně na luxusní hotely, rezidence, kasina či veřejné prostory. Hledání probíhá v současné době za pomoci internetových vyhledávačů a specializovaných serverů, které se zaměřují na sběr a poskytování informací o probíhajících a plánovaných projektech. Dalším zdrojem nových obchodních příležitostí jsou samozřejmě také stávající obchodní partneři společnosti, kterými jsou nejen koncoví zákazníci, tedy majitelé zmíněných nemovitostí, ale zejména společnosti, které se zabývají architekturou a interiérovým designem. Obchodních partneři v těchto dvou kategoriích jsou pro činnost společnosti naprosto klíčoví.

Obchodník, který ve svém teritoriu objeví nový zajímavý projekt, musí proto bezpodmínečně zjistit, kdo je finálním klientem a kdo se na projektu podílí z hlediska architektury a hlavně designu interiéru. V ideálním případě figuruje jako interiérový designér společnost, se kterou již Lasvit spolupracoval na některém ze svých projektů v minulosti. Situace, kdy se v projektech opakoval finální klient, nejsou sice výjimečné, ale zdaleka ne tak časté, jako v případě interiérových designérů, kde velké společnosti s kanceláři po celém světě zaujímají důležitou pozici na cílovém trhu. Dobrá zkušenost těchto společností se spoluprací s Lasvitem v minulosti je rozhodující pro další

pokračování a rozvíjení vztahu, a tím i pro získávání dalších zakázek pro Lasvit. Pokud je designér spokojený s výsledkem spolupráce a celkovou bezproblémovou kooperací na projektu, je pravděpodobné, že Lasvit kontaktuje při řešení dalšího svého projektu a doporučí společnost svým kolegům z kanceláře a hlavně svým dalším klientům.

Fakt, že Lasvit musí výše zmíněným společnostem a jejich zaměstnancům poskytovat individuální péči, je dalším důkazem, že strategie, která je v jednoznačném souladu s CRM, je v Lasvitu naprosto klíčová. Společnost se jednoduše musí snažit o dlouhodobý vztah se svými obchodními partnery. A přestože designéři interiérů a architekti nejsou zákazníky Lasvitu v pravém slova smyslu, společnost se vztahy s nimi snaží rozvíjet tak, jako by jimi byli.

V procesu realizace zakázky je dalším důležitým prvkem to, že klient s jeho projektem se velice často fyzicky nacházejí na jiném místě než interiérový designér. Je proto důležité, aby o projektu věděl jak obchodník z teritoria, ve kterém se nachází klient, tak také druhý obchodník z oblasti, ve které je designér. Pro názornost je možné uvést příklad, kdy investor v Hongkongu staví hotel a za designéra interiérů si zvolí společnost HBA Atlanta. Pro společnost Lasvit to znamená, že na tomto projektu spolu velice úzce musí spolupracovat obchodníci z kanceláří ve Spojených státech amerických a Hongkongu. Musí sdílet veškeré potřebné dokumenty, aby měli oba přehled o průběhu konkrétního projektu. Relevantní informace musí navíc předávat projektovému týmu, který se stará o kooperaci výroby.

Výše zmíněný příklad teritoriální nejednotnosti celého projektu bude dále používán při popisu průběhu celého projektu.

Již v úvodní fázi projektu, kterou můžeme nazývat nabídkové řízení, musí mnohdy spolupracovat několik obchodníků. Často je nutné, aby nabídka byla schválena nadřízeným, pro což existují ve společnosti Lasvit jasně daná pravidla. V tom případě kooperují v nabídkovém řízení obchodníci z jedné kanceláře. Ještě větší nároky na sdílení dokumentů klade případ, kdy na stanovení ceny spolupracují obchodníci z různých kanceláří. Je pravidlem, že cenová nabídka je vypracována a předložena finálnímu klientovi obchodníkem v teritoriu klienta, tedy v tomto případě v Hongkongu. Pokud by

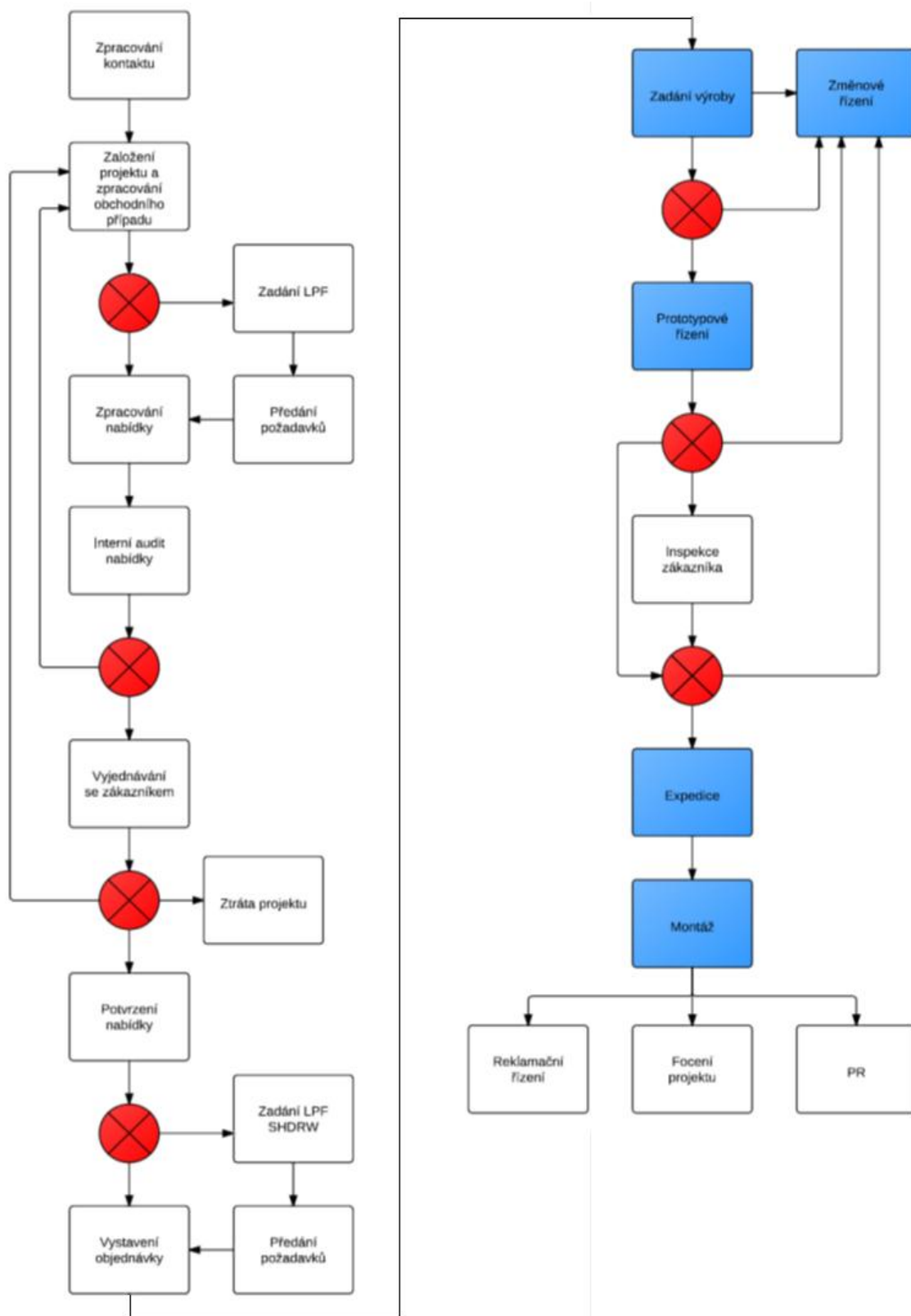
však cenovou nabídku požadoval nejdříve interiérový designér, což není neobvyklé, sestavoval by ji v již nastíněném případě obchodník z kanceláře ve Spojených státech. Před předložením by však tuto nabídku konzultoval s obchodníkem z Hongkongu.

Dále je nutná spolupráce na finálním designu, za což je primárně zodpovědný obchodník v zemi interiérového designéra. Druhý spolupracující obchodník musí být ovšem stále informován. Pokud není použit dříve vypracovaný design, zadává obchodník z USA požadavek na projektový tým na vypracování skici. Po jejím dokončení ji nechává komentovat interiérovým designérem a případně přepracovat. V případě schválení skici a vyjednávání o konečné ceně a platebních podmínkách následuje potvrzení objednávky, tzv. Order Confirmation, kterou obchodník v Hongkongu vystavuje prostřednictvím pracovníků finančního oddělení. Následně obchodník z USA požaduje opět na projektovém týmu tzv. shopdrawing, což je zjednodušený technický výkres celé plastiky, a zároveň tzv. fixing drawing, tedy detailní výkres způsobu upevnění. Tyto dva dokumenty opět schvaluje designér a následně obchodník dává pokyn k zahájení výroby.

Poté již obchodník v Hongkongu vyjednává s klientem detaily přepravy a koordinuje přípravu instalace přímo na místě určení.

Postup celého projektu je v této práci popsán zejména pro představu, jak poměrně složitá je koordinace služeb, které společnost Lasvit nabízí. Svým klientům poskytuje vlastně kompletní servis, který s dodávkou plastik a svítidel souvisí.

Celý proces je názorně vysvětlen také na obrázku číslo 3, kterým je procesní diagram obchodního případu ve společnosti Lasvit.



Obr. 3: Procesní diagram obchodního případu společnosti Lasvit
Zdroj: interní materiály společnosti LASVIT s.r.o.

3.2 Stav před počátkem implementace CRM a její cíle

Ze vzájemného srovnání jednoznačně vyplývá, že praxe ve společnosti Lasvit se téměř shoduje s teorií strategické úrovně CRM, tak jak je popsána v úvodní části této diplomové práce. Filozofie CRM v oblasti chování společnosti k zákazníkům i dalším obchodním partnerům je Lasvitu velice blízká již od počátku jeho činnosti. Jak již bylo popsáno, budování a rozvíjení vztahů zejména s nejvýznamnějšími interiérovými designéry a architekty je pro úspěch společnosti Lasvit rozhodující. Společnost navíc neposkytuje jednoduché služby a produkty. Pro kvalitní a dlouhodobé vztahy se obchodními partnery je komplexnost poskytovaných služeb klíčová. Záměrně je použit termín obchodní partner, protože přesně tak jsou všichni klienti a další zmíněné subjekty vstupující do procesu projektu společností Lasvit vnímání. Stejným způsobem chce být vnímán také samotný Lasvit, tedy ne jako výrobce a dodavatel, ale jako komplexní konzultant v oblasti unikátních svítidel a plastik ze skla.

Firemní kultura společnosti je nezpochybnitelně postavená na marketingové koncepci. Podnikatelskou činnost Lasvitu nelze dlouhodobě provozovat bez dlouhodobých a korektních vztahů s obchodními partnery. Strategie CRM v Lasvitu tedy v žádném případě není pouze líbivým heslem, ale naopak nezbytným předpokladem úspěchu.

Tato strategie je právě z těchto důvodů zahrnuta v celkové firemní strategii, a lze tedy říci, že společnost Lasvit prakticky implementovala strategickou úroveň CRM ještě dříve, než samotný projekt implementace CRM začal.

Otázkou tedy ani tak nebylo, zda je systém CRM pro společnost vhodný, ale spíše jakou cestou se v oblasti těchto systémů vydat.

Obecně jedním z hlavních nedostatků dynamických a rychle rostoucích společností bývá nejednotnost uchovávání informací a s přibývajícím počtem zaměstnanců stále klesající efektivita firemních procesů. Nejinak tomu bylo také v Lasvitu.

Veškerá komunikace týkající se projektu, tak jak byla výše popsána, probíhala ve společnosti Lasvit v minulosti výhradně prostřednictvím elektronické pošty. A to jak v rámci obchodního oddělení mezi kanceláři, tak také mezi jednotlivými odděleními. Zároveň dokumentace týkající se konkrétních projektů si spolu obchodníci z různých kanceláří vyměňovali prostřednictvím sdíleného disku či opět elektronické pošty. To bylo dalším z řady důvodů pro zavedení systému CRM pro obchodní oddělení.

Informace o obchodních partnerech, probíhajících projektech a další data, která se musí počítat mezi firemní know-how, dříve uchovávali jednotliví obchodníci převážně dle svého uvážení. Kontakty si shromažďovala každá kancelář samostatně prostřednictvím standartně používaného klienta MS Outlook. V tom horším případě měl své kontakty pouze konkrétní obchodník. Zdánlivě nedůležité, ale často klíčové informace o obchodních partnerech uchovávali obchodníci nejčastěji ve svých hlavách. To, kteří zákazníci a další obchodní partneři jsou klíčoví, hodnotili ředitelé obchodních kanceláří a samotní obchodníci na základě svých znalostí a uvážení. Většinou bez nezpochybnitelných čísel a údajů o prodeích. Marketingové aktivity se vesměs zaměřovaly na všechny partnery společnosti bez rozdílu s výjimkou akcí zaměřených na VIP partnery.

Je tedy zřejmé, že úroveň CRM, která navazuje na problematiku uchování využívání informací o zákaznících, analytické CRM, bylo třeba ve společnosti Lasvit budovat téměř od základů.

V oblasti operativního CRM nebylo kvůli specifikům činnosti Lasvit primárním cílem automatizovat prodejní procesy. Ty jsou v Lasvit velice často jedinečné, a jejich automatizace tak téměř nemožná. Každý přicházející projekt je nějakým způsobem nezaměnitelný.

Naopak například možnost cílení marketingových kampaní na klíčové zákazníky, a to dle různých kritérií, by společnost jistě přivítala. V době před zavedením CRM společnosti marketingové kampaně a například pozvánky na důležité výstavy a další akce cílili opět obchodníci dle svého uvážení.

Úmyslem společnosti Lasvit v otázce CRM bylo zavedení tohoto systému v jeho moderní podobě, tedy nejen striktně ve směru ven ze společnosti ve vztahu k zákazníkům, ale zejména se Lasvit zaměřil na využití CRM při řízení značně složitých obchodních případů. Jedná se zejména o snazší spolupráci obchodních kanceláří na projektech a současně efektivnější předávání informací mezi zaměstnanci obchodního oddělení a projektovými manažery.

Oblastí, která s tímto moderním pojetím CRM úzce souvisí, je reporting. Také ten chtěla společnost zavedením systému zefektivnit. A to jednak reporting ve vztahu členů obchodních týmů a jejich nadřízených, tak také jednotlivých obchodních kanceláří a celé společnosti. Reporting doposud probíhal ve společnosti hlavně za pomoci informací z vnitropodnikového účetnictví.

Současně měl tedy systém CRM poskytnout nástroj k efektivnějšímu řízení činnosti jednotlivých obchodních kanceláří. Záměrem bylo, aby si ředitelé poboček mohli snadno zobrazit projekty, na kterých pracují jejich kanceláře, a současně rychle dohledat podrobnosti o těchto projektech jakými jsou například cenové nabídky, nabízené designy, technické výkresy a další dokumentace. Zároveň měl systém vedoucím obchodních kanceláří usnadnit orientaci v rozdělení projektů mezi jednotlivé obchodníky.

Po implementaci CRM se tedy mělo zejména sjednotit uchovávání informací o projektech a zároveň o obchodních partnerech. S touto problematikou také úzce souvisí otázka zabezpečení citlivých informací. V tomto smyslu je nutné zajistit, aby například s odchodem některého ze zaměstnanců ze společnosti nezmizely cenné informace a současně aby se data, která jsou dlouhodobě shromažďována společností, nedostala do rukou konkurence. Proto je nutné věnovat velkou pozornost otázce nastavení uživatelských práv.

Dalším důsledkem nejednotnosti skladování dat byla v minulosti značně ztížená úvodní orientace nových zaměstnanců. Ti dostávali od svých nadřízených informace o projektech prostřednictvím elektronické pošty. Pokud by existovala centrální databáze všech probíhajících a potenciálních projektů a obchodních partnerů, uvedení nových členů obchodních týmů do děje by bylo o poznání snazší.

Fakta zmíněná v této a předchozí kapitole si samozřejmě management společnosti velmi dobře uvědomoval, a právě proto začal o zavedení systému CRM uvažovat.

3.3 Proces implementace před zpracováním této práce

V následující kapitole je stručně popsán proces implementace CRM ve společnosti Lasvit od jeho počátku až po začátek psaní této diplomové práce, tedy do října roku 2012. Zároveň je také přiblížen stav systému CRM k tomuto datu.

Úvodní fáze implementace nejsou v této diplomové práci rozebírány natolik podrobně zejména z toho důvodu, že probíhaly ještě před počátkem psaní této práce.

Na úplném počátku si samozřejmě management společnosti Lasvit musel vyjasnit, co od zavedení systému CRM očekává. Hlavní myšlenky managementu již byly popsány v předcházejících kapitolách. Pro shrnutí se jednalo zejména o zjednodušení sdílení informací o projektech mezi odděleními a obchodními kancelářemi, koncentrace všech informací o projektu na jedno místo a zefektivnění procesu realizace projektu. Samozřejmě se zavedením CRM mělo zlepšit také uchovávání informací o obchodních partnerech.

a) Přípravná fáze

V přípravné fázi si tak vedení společnosti odpovědělo kladně na všechny otázky zmíněné v teoretické části v kapitole č. 2.2.1, tedy:

- Ano, zlepšení sběru, zpracování a prezentace informací je potřebné.
- Ano, informační systém by mohl pomoci zlepšit institucionální kulturu.
- Ano, požadujeme větší bezpečnost a spolehlivost informací.
- Ano, požadujeme zlepšení vykazování nadřízeným orgánům a zefektivnění poskytování informací pro řízení podniku.
- Ano, potřebujeme odstranit nedostatky v oblasti kvality informací.

b) Zvolení projektové týmu

V další fázi bylo nutné zvolit projektový tým, který se o implementaci CRM bude starat. Do tohoto týmu jednoznačně musel patřit pracovník IT oddělení, který měl řešit technické otázky týkající se systému. Dalším členem implementačního týmu byl zvolen vedoucí pracovník evropské obchodní kanceláře, jenž měl plnit úlohu klíčového uživatele. Měl tak předávat informace o používání systému dalším obchodníkům a zároveň poskytovat zpětnou vazbu důležitou pro jeho přizpůsobování potřebám běžných uživatelů, zejména tedy všem obchodníkům společnosti Lasvit.

Současně na implementaci systému měli dohlížet finanční a obchodní ředitel společnosti.

c) Výběr vhodného aplikačního softwaru

V této fázi již management společnosti musel zvolit mezi jedním kompletním ERP řešením s moduly pro jednotlivé oblasti a několika systémy určenými pouze pro dané oblasti. Vedení zvolilo druhou zmíněnou variantu. Specializované systémy měly dle managementu větší předpoklad stát se přínosem pro společnost. Například komplexnost každého obchodního případu vyžadovala doopravdy kvalitní systém CRM a nebylo jisté, zda by ERP řešení bylo dostačující.

Otázka, zda systém CRM v Lasvitu vyvíjet vlastními silami, či vybrat externího dodavatele, měla v této společnosti pouze jednu možnou odpověď. Společnost se svým dvoučlenným IT oddělením samozřejmě nemá kapacity na vývoj vlastního řešení. Bylo nutné tedy přistoupit k volbě dodavatele a konkrétního CRM systému.

S tím, jak se velice rychle zvyšuje počet společností, které implementují CRM systém, roste pochopitelně také počet poskytovatelů a množství nabízených CRM systémů. Lze najít relativně jednoduchá řešení, která se zaměřují pouze na určité oblasti, a na druhé straně obří systémy zajišťující téměř vše, co je možné od CRM systému očekávat. Zajímavostí je, že relativně hodně řešení je nabízeno českými společnostmi.

Následuje výběr několika zajímavých CRM systémů, které jsou níže stručně přiblíženy:

- eWay CRM

Příkladem českého produktu, který je zajímavý především tím, že je plně integrován do běžně používaného emailového klienta MS Outlook, je eWay CRM. Uživatelé nejsou nuceni do CRM přistupovat přes internetový prohlížeč. MS Outlook je používán velkou většinou společností, a proto uživatelé jeho prostředí dobře znají a nemusí si tak zvykat na další. Navíc je také jednoznačné, že je tento CRM systém dobře integrován s odchozí a příchozí poštou, kalendářem a kontakty.

Je však třeba zmínit také fakt, že se v případě eWay CRM nejedná o typický CRM systém, který se specializuje na řízení vztahu se zákazníky. Zaměřuje se především na řízení probíhajících projektů. Velice důležitá je také možnost offline verze, která umožňuje přístup k datům bez internetového připojení.

- BLUEJET

BLUEJET je systém poskytovaný českou společností COMPEKON s.r.o. Je nabízen formou poskytování softwaru jako služby, což znamená, že koncové společnosti systém nevlastní, ale pronajímají si ho. Nevýhodou takového řešení je to, že se data vložená do systému nacházejí na serverech poskytovatele.

Systém poskytuje všechny funkcionality typické pro CRM, tedy správu kontaktů, řízení obchodního případu, marketingových kampaní a reporting. Nabízí také opravdu komplexní propojení systému a jednotlivých komunikačních kanálů směrem k zákazníkům, od elektronické pošty po telefonní hovory.

Výhodou je také to, že systém v praxi implementuje stejná společnost, která ho vyvíjela. Disponuje tedy znalostmi daného softwaru a může ho přizpůsobit konkrétním specifickým potřebám.

- InTouch CRM

InTouch CRM je opět systém nabízený společností z České republiky. Společnost Anneca systém přímo vyvíjela a v minulosti prostřednictvím modulů přizpůsobovala požadavkům jednotlivých společností.

Největší výhodou InTouch CRM systému je možné najít ve správě dokumentů, které je možné připojit téměř ke všem záznamů a organizovat je ve složkách. Velice užitečnou se zdá být také možnost využívat klienta elektronické pošty přímo v systému CRM, což ovšem není povinností.

Dodavatel InTouch CRM navíc deklaruje možnost implementace systému metodou agilního vývoje, při které není nutné definovat přesné zadání ihned na začátku projektu. Naopak lze požadavky jednoduše měnit. Klient ovšem v případě tohoto postupu nezná přesnou cenu, což může být pro některé společnosti zásadní.

- SugarCRM

SugarCRM je jeden z celosvětově nejrozšířenějších CRM systémů, který je používán společnostmi z nejrůznějších odvětví. K systému se přistupuje prostřednictvím internetového prohlížeče a je nabízen v různých edicích. Jedna z nich je nabízena naprosto zdarma jako tzv. Open Source řešení. To znamená, že je zdrojový kód veřejně dostupný a je možné systém modifikovat a implementovat dle požadavků.

Snadná dostupnost systému může ovšem znamenat současně jeho největší slabinu. Poskytovatelem SugarCRM může být prakticky kdokoli, kdo rozumí jeho zdrojovému kódu. Cena může být proto často nižší, než u komerčních systémů, ale současně existuje vyšší riziko výběru nekompetentního dodavatele.

Zejména z důvodu potřeby zavedení nového informačního systému celkově, tedy pro všechna oddělení, se management podniku rozhodl pro dodavatele, který nabízel své připravené komplexní řešení skládající se z jednotlivých specializovaných systémů. Samozřejmostí byla současně také následná integrace. Všechny tyto systémy dodavatel nabízel jako Open Source, tedy s volně dostupným zdrojovým kódem, což znamená, že je sám nevyvíjel. Naopak pouze přebíral již hotová řešení, která upravoval a doplňoval tak, aby všechny části dohromady tvořily z pohledu zákazníka jednotný informační systém.

Hlavní výhodou řešení s volným zdrojovým kódem je zejména jejich cena. Navíc není celá implementace závislá na jednom dodavateli, ale v případě nutnosti je možné zavádění

dokončit za pomoci dalšího programátora. O tomto řešení se ovšem samozřejmě uvažuje pouze v extrémních případech.

Konkrétního dodavatele vybrala společnost Lasvit také kvůli jeho velikosti. Jedná se spíše o malou společnost, u které management Lasvitu viděl perspektivu velké flexibility. Specifika předmětu podnikání společnosti si totiž žádala mnoho úprav univerzálních řešení.

V oblasti CRM zvolený dodavatel nabízel zdarma dostupnou edici softwaru SugarCRM. Tento typ aplikačního softwaru úspěšně používá v současné době již řada společností po celém světě, a nebyl tak důvod se obávat, že by s určitým přizpůsobením neměl vyhovovat i Lasvitu. Určitou nevýhodou bylo samozřejmě to, že se společnost, která vyvíjí SugarCRM primárně soustředí zejména na své placené verze, které nabízí kompletní aktuální funkce.

3.4 Činnost běžného uživatele v systému CRM

V průběhu implementace CRM bylo pro společnost důležité také vypracování uživatelského manuálu SugarCRM, který nebyl součástí podpory ze strany dodavatele. Komplexnost a rozsah manuálu s popisem všech funkcí systému a případovými studiemi byl ovšem, v kombinaci s velkým pracovním vytížením obchodníků společnosti Lasvit, důvodem k nepříliš hojnému používání daného manuálu. Koncoví uživatelé spíše směřovali své dotazy rovnou na členy implementačního týmu.

Z tohoto důvodu je dále zpracován velice zjednodušený popis činností obchodníka v systému CRM doplněný pro ilustraci obrázkem reálného uživatelského prostředí SugarCRM. Tento souhrn by měl pomoci také novým zaměstnancům obchodního oddělení při jejich úvodní orientaci ve společnosti. Záměrně je pro lepší přehlednost použita terminologie typická pro SugarCRM systém.

Lasvit Welcome, Ondřej [Logout] My Account Employees Get Help About Page Style

Sitemap Search

Home Sales Projects Activities Other Marketing Products AOS

Home Dashboard

Last Viewed: Residence Belgi Tepta Divan Hotel Divan Hotel Villa Alba Bucharest Engraved Flat G First proposal Qabala Azerbailj Shangri-La Hote Ondřej Šticha

Shortcuts

- Create Contact
- Enter Business Card
- Create Account
- Create Lead
- Create Opportunity
- Create Case
- Report Bug
- Schedule Meeting
- Schedule Call
- Create Task
- Compose Email

New Contact

First Name:

Last Name: *

Office Phone:

Email Address:

Assigned to: *

My Top Open Opportunities

Opportunity Name	Amount	Expected End Date	Customer
Residence Belgium - EeStairs	\$27 000,00	15-05-2013	EeStairs
Drops for DARK Cyprus	\$5 000,00	05-06-2013	DARK
Tuchlauben - Chandeliers for Outdoors	\$48 000,00	24-07-2013	Kardorff Ingenieure Lichtplanung
UOVO for Lars Ahlm	\$27 000,00	04-08-2013	ZIP Trading Overseas AB
Onyria - Palmares Beach and Golf Resort: Hotel - A	\$100 000,00	06-09-2013	Group Onyria Golf Resorts
Crowne Plaza Belgrade	\$135 000,00	30-10-2013	Delta Real Estate
Shopping Center Bern	\$100 000,00	01-11-2013	Unknown
Military History Museum, Dresden	\$100 000,00	01-11-2013	Unknown
Dalmi Resort Split	\$99 999,99	13-11-2013	Unknown

My Pipeline

Pipeline total is \$1 314K

0 500 1000

Just Learnt \$117

Price Quote Sent - Tendering \$135.00K

Opportunity size in \$1K

Just Learnt Price Quote Sent - Tendering

Obr. 4: Úvodní obrazovka SugarCRM společnosti Lasvit
Zdroj: autor

a) „Lead“

Lead je nekvalifikovaný kontakt, přičemž nikdo z Lasvitu neví, o jakou konkrétní osobu se jedná. Takto se do CRM systému zadávají například kontakty získané z internetu.

b) Konverze „Leadu“ na „Contact“, „Account“ a „Opportunitu“

Contact je kvalifikovaný kontakt na konkrétní osobu. Je známo, o koho se jedná. Mezi zástupcem společnosti a danou osobou již proběhla určitá komunikace. Dále je možné při konverzi vytvořit Account, což je společnost, ze které daný kontakt pochází. Jedná-li se o důležitého klienta, je třeba u kontaktu zaškrtnout pole „VIP“ či „VVIP“

Pokud je již v okamžiku této konverze známa nová obchodní příležitost, kterou s sebou kontakt přináší, dochází také k vytvoření nové Opportunity. Tou je obchodní příležitost, která má ovšem stále spíše nižší pravděpodobnost realizace.

Opportunita může být vytvořena také později samostatně

c) „Quote“

Již ve stádiu obchodní příležitosti je možné vytvořit Quote, což je cenová nabídka, kterou lze exportovat do formátu pdf s předem nastaveným korporátním designem a zaslat klientovi.

Cenová nabídka může být samozřejmě vytvořena také později v rámci projektu.

d) Konverze „Opportunity“ na „Project“

V případě vzniku nákladů je třeba provést konverzi na Project, u kterého je možné vyplnit větší množství důležitých informací, než tomu je u Opportunity. Tuto konverzi je možné provést také na základě individuálního posouzení obchodníka o vysoké pravděpodobnosti realizace.

e) „Product Request“

Samozřejmostí je u Projektu možnost zadání Product Requestu, což je požadavek obchodníka na projektový management.

Obchodník nejdříve pouze vyplní všechny dostupné informace a přiloží doplňující soubory. Následně je nutné požádat projektového ředitele o přidělení projektového manažera, to je možné udělat až na základě alespoň jednoho vyplněného Product Requestu. Po přidělení projektového manažera k projektu se připravený Product Request automaticky odešle a na vypracování daného požadavku se následně začíná pracovat

Výsledek práce je následně opět dostupný přímo v systému CRM a po stáhnutí do počítače je možné ho odeslat klientovi

f) Cash Events

Po případném uzavření kontraktu je nutné v CRM u projektu vyplnit Cash Events. Cash Events celkově znamenají platební podmínky vyjednané pro daný obchodní případ. Dle vyplněných Cash Events je následně možné tvořit přesné odhady cash-flow.

g) Reporting

Nástrojem vhodným zejména pro management a vedení jednotlivých obchodních týmů je Reporting, v rámci kterého je možné filtrovat jednotlivé zaznamenané obchodní příležitosti dle různých kritérií, nejčastěji dle data pravděpodobného ukončení a současně dle konkrétních obchodníků. Reporting v rámci CRM tak zvyšuje přehled vedoucích jednotlivých obchodních týmů o projektech, kterým se věnují jejich podřízení. Managementu reporting umožňuje dle předpokládaných cílových částek a současně pravděpodobností uzavření kontraktu sledovat a alespoň rámcově předpovídat cash-flow podniku jako celku, jakož jednotlivých zahraničních poboček.

h) Target List a Campaign

Marketingové oddělení v systému CRM navíc může filtrovat kontakty na základě různých kritérií a vytvářet z nich Target Listy. Ty následně slouží k hromadnému rozesílání elektronické pošty za pomoci kampaní. Největší využití v případě společnosti Lasvit má tato funkce v případě pozvánek na výstavy a další společenské akce.

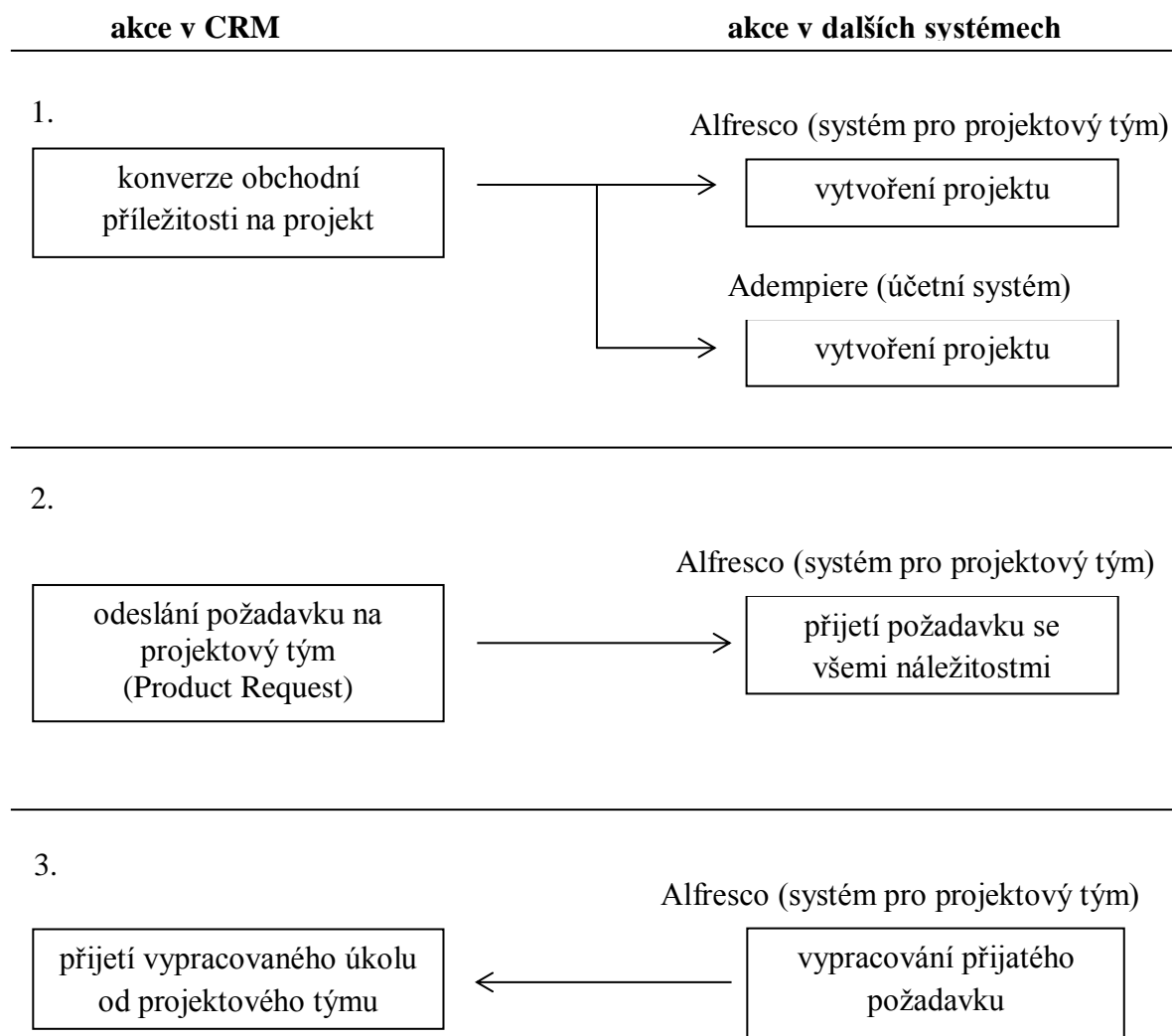
3.5 Provázanost CRM s ostatními dílčími informačními systémy společnosti Lasvit

Lasvit v případě svých informačních systémů nezvolil univerzální ERP řešení, které by zahrnovalo všechny požadované moduly, ale vydal se cestou jednotlivých specializovaných systémů. Z toho ovšem jednoznačně plyne požadavek na vzájemné propojení těchto systémů tak, aby spolu komunikovaly.

Na jedné straně je nezbytné propojení systému pro obchodníky s informačním systémem projektového managementu, kterým je ve společnosti Lasvit Alfresco. Tato integrace zajišťuje výrobní část projektu, při které se všechny potřebné informace musí dostat od obchodníka k projektovému manažerovi.

Nejdůležitější součástí každého podnikání je samozřejmě inkasovat, a právě v této části projektu, kterou lze nazvat finanční, je nezbytná integrace CRM s Adempiere, což je účetní systém. Je třeba opět od obchodníků přenést co nejefektivněji informace k účetním, které vystavují potvrzení objednávek, jednotlivé faktury přesně dle smluvených dodacích podmínek a další související dokumenty.

Vzájemnou integraci dílčích specializovaných informačních systémů tak, jak funguje v současné době, zjednodušeně ilustruje následující schéma.



Obr. 5: Diagram integrace informačních systémů ve společnosti Lasvit
Zdroj: autor

Obrázek 5 zaznamenává nejdůležitější body, ve kterých se střetávají jednotlivé informační systémy. Prvním okamžikem, kdy dochází k výměně informací mezi systémy, je konverze obchodní příležitosti na projekt. Tento moment není výslovně dán žádným nařízením. Všeobecně se však jedná o okamžik, kdy firma začne na obchodní příležitost vynakládat peněžní prostředky, zejména v podobě plnění všech zadaných požadavků na projektový management. Při konverzi příležitosti na projekt se automaticky vytvoří projekt s přiřazeným číslem také v Alfresco a Adempiere, tedy systémech pro projektový tým a účetnictví.

Druhým naznačeným bodem propojení CRM a dalších informačních systémů je odeslání požadavku obchodníka na projektový management, tedy v zavedené terminologii tzv. Product Requestu. Tento požadavek je vždy navázán na konkrétní projekt, který byl již vytvořen také v ostatních informačních systémech. Obchodník samozřejmě může připojit různé přílohy, jako například technické výkresy celých budov a konkrétních místností, vizualizace, ručně vytvořené náčrtky z obchodních jednání a další dokumenty, které projektový tým, potažmo designéři, konstruktéři a výroba potřebují pro kvalitní splnění daného požadavku.

Následně obchodník obdrží závaznou informaci o nejpozdějším datu splnění požadavku a jménu osoby, která daný úkol vypracovává. V průběhu procesu jsou navíc obchodníci prostřednictvím změn statusů informováni, v jaké fázi se daný úkol nachází.

Po vypracování a schválení projektovým manažerem se hotový výsledek samozřejmě musí dostat zpět k obchodníkovi, který jej prezentuje obchodním partnerům. Skica či další dokument se tak dostane do systému CRM, což je v současné době poslední z hlavních bodů integrace informačních systémů ve společnosti Lasvit.

4. Zhodnocení současného stavu a návrhy na zlepšení systému CRM ve společnosti Lasvit

Poslední kapitola této diplomové práce je věnována zhodnocení procesu implementace systému CRM ve společnosti Lasvit a jeho současného stavu. Následně jsou navržena možná vylepšení jak systému samotného, tak také jeho integrace s dalšími informačními systémy společnosti.

4.1 Zhodnocení postupu implementace a současného stavu

Jak již bylo zmíněno, projekt CRM ve společnosti probíhá již téměř tři roky, samotná implementace přibližně rok a půl. V současné době měl být systém dle původního plánu již plně funkční a využitelný, a hlavně používaný všemi pracovníky obchodního oddělení.

Ve skutečnosti je systém CRM používán zejména obchodníky evropské kanceláře, která se současně podílí na implementaci a dalším vývoji systému. Dále v CRM částečně pracují v Londýně, USA a Miláně. V ostatních kancelářích slouží CRM většinou pouze jako prostředek k prvnímu zaznamenání obchodní příležitosti a tím k vygenerování čísla projektu. Nadále mají obchodníci zvláštní tabulku s probíhajícími projekty a novými obchodními příležitostmi. Většina obchodníků jednoduše k novému systému necítí důvěru v takové míře, aby věřili, že jim jeho využívání může usnadnit práci a přinést výhody celé společnosti.

Je nutné poznamenat, že systém prošel v posledních měsících změnami, které ho přiblížily k úspěšnému používání kompletním obchodním oddělením. Stále ovšem nesplňuje požadavky obchodníků bez výhrad. Níže jsou proto popsány základní příčiny, které je možné za tímto stavem hledat.

a) Rychlý rozvoj společnosti

Společnost Lasvit procházela od svého založení velice rychlým rozvojem, který stále trvá. Jsou zakládány stále nové obchodní kanceláře, nastupují noví zaměstnanci, a proto se samozřejmě mění podnikové procesy a také nároky na systém CRM. Zadání vytvořené téměř před třemi lety již samozřejmě není aktuální, a proto je nutné aktuální systém dále přizpůsobovat a vyvíjet.

Alternativním řešením by bylo částečné přizpůsobení procesů softwaru, ale společnost zvolila naopak dodatečný vývoj systému. To znamená samozřejmě další neplánované finanční výdaje pro Lasvit a zvýšené nároky na dodavatele. Jako velký problém se ukazuje také fakt, že při probíhajícím vývoji je systém některými uživateli používán v ostrém režimu. Každá chyba, která se v nových, nedostatečně otestovaných funkcionalitách vyskytne, uživatele irituje a odrazuje je od používání systému.

b) Výběr dodavatele a aplikačního softwaru

Top management společnosti zvolil dodavatele, který byl vhodný zejména svojí schopností zajistit implementaci téměř všech částí informačního systému. Vybrána byla menší firma, které měla být dostatečně flexibilní, ale bohužel se později ukázalo, že dodavatel nedisponuje dostatečnými kapacitami pro další nezbytný vývoj systému tak, jak bylo popsáno v předcházejícím bodě.

Slabinu je možné hledat také v samotném aplikačním softwaru, protože Open Source variantu SugarCRM dodavatel nechce, a navíc ani nemůže přizpůsobovat tak snadno, jak by se mohlo na první pohled zdát. Systém byl současně vybírán před třemi lety a dnes je již možné najít mnoho softwarových řešení, jejichž uživatelské prostředí je na vyšší úrovni.

c) Nedostatečně jednoznačné určení implementačního týmu

Implementační tým pro CRM nebyl jednoznačně zvolen. Nikdo ve skutečnosti není za proces implementace přímo zodpovědný. Všichni členové týmu mají implementaci CRM pouze jako okrajový nebo částečný úkol, který pro ně logicky nemá takovou prioritu, jako hlavní náplň práce. Navíc velice často dochází ke změnám v týmu, například klíčových

uživatelů, a to opět z důvodů jejich pochopitelného vysokého pracovního vytížení obchodní činností.

4.2 Návrhy na zlepšení

Přes veškeré pochybnosti se díky vývoji v posledních měsících zdá, že je CRM systém možné dalším rozvojem přivést do takového stavu, aby byl přijat a používán. K tomuto dalšímu postupu by měly přispět mimo jiné i níže uvedené návrhy.

a) Lepší informovanost uživatelů

Je naprosto logické, že uživatelé cítí nedůvěru k novému systému, dokud nejsou řádně informováni o jeho základní logice a přínosech. Obchodníci Lasvitu by měli vědět, z jakého důvodu je zavedení systému CRM nutné a co má společnosti a samotným obchodníkům přinést.

Předpokladem využívání systému CRM je nejen jeho perfektní fungování, ale také přesné a konzistentní zadávání dat. Jedině tak, je možné následně s pomocí CRM tato data analyzovat a získávat informace pro optimální řízení obchodních procesů, kontaktu se zákazníky a řízení obchodních týmů a společnosti jako celku.

V průběhu implementace CRM ve společnosti Lasvit bylo možné několikrát pozorovat, že dokonce obchodníci z evropského oddělení, kteří jsou přítomni v kancelářích v České republice a pomáhali s implementací nejvíce, výše zmíněnou logiku v některých případech nenaplnují. Často se zadávání dat do systému omezovalo pouze na základní minimum tak, aby systém dovolil daný záznam uložit. Většinou se sice obchodníci snažili zadávat reálná data, ovšem nezřídka se pro urychlení celého procesu vkládala také data fiktivní. V takovém případě je samozřejmě nemožné s pomocí systému získat relevantní informace.

Tato situace na druhou stranu souvisí s faktem, že zejména z důvodu zdlouhavého procesu implementace a nedostatečného přizpůsobení pro současné potřeby společnosti Lasvit, jednoduše většina obchodníků systém CRM nevzala za svůj a cítí k němu stále nedůvěru.

b) Jednoznačné určení vedoucího implementačního týmu

Pro úspěšné dokončení implementace CRM systému by bylo vhodné jasně určit osobu, která bude za projekt zodpovědná. V současné situaci je to komplikované, protože by se pravděpodobně muselo jednat o nového zaměstnance IT oddělení, který nebyl přítomen výběru informačních systémů a jejich dodavatele. K tomuto faktu by samozřejmě muselo být přihlíženo. Dobře vybraný zaměstnanec, který by byl zejména dle výsledků v této oblasti hodnocen, by mohl celé věci jednoznačně prospět.

c) Vytvoření pravidel čištění a zadávání dat

Po úvodním hromadném vložení dat se mezi kontakty v CRM systému vyskytuje mnoho duplicit, které uživatele pochopitelně iritují. Je to dáno tím, že záznamy byly importovány z adresářů všech obchodníků společnosti Lasvit a samozřejmě nebylo neobvyklé, že stejný kontakt mělo ve svém adresáři více obchodníků. Navíc často tyto duplikáty nejsou v CRM totožnými záznamy, ale liší se pouze částečně, například jiným zápisem názvu společnosti. Na druhé straně existují také záznamy společností, které sice jako duplikáty vypadají, reálně se však jedná o dvě pobočky stejné společnosti, se kterými jsou v kontaktu obchodníci z různých kanceláří Lasvitu.

Je proto nezbytné nejdříve udělat pořádek ve stávajících záznamech. Pro tyto účely je velice vhodná již dostupná funkce sloučení, kterou je možné spojit dva totožné záznamy v jeden. Takto lze snadno odstranit duplikáty v rámci záznamů jednotlivých kanceláří.

Situace je však komplikovanější v již zmíněném případě, kdy se nejedná reálně o duplikáty, ale o dvě pobočky stejné společnosti. Tyto pobočky je třeba v CRM rozlišit. Vhodným řešením by mohlo být například přidání jména města za název společnosti. Toto pravidlo by samozřejmě muselo být používáno také při zadávání nových kontaktů tak, aby se zabránilo dalšímu vytváření na první pohled stejných záznamů.

d) Zpřehlednění celého CRM systému

Jednou z častých námitek uživatelů CRM je jeho zbytečná komplikovanost a nepřehlednost. Někteří potenciální uživatelé toto mohou používat jako výmluvu, protože je samozřejmé, že kvůli specifikům obchodní činnosti Lasvitu systém CRM nemůže být

úplně jednoduchý. Navíc je nyní již nemožné změnit uživatelské prostředí současného systému nějak zásadním způsobem. Na druhé straně je ovšem pravda, že například vyhledávání v záznamech, editační formuláře, detaily záznamů či jejich náhledy zajisté lze ve spolupráci s dodavatelem systému zpřehlednit. Toho je možné dosáhnout logickým uspořádáním jednotlivých polí a skrytím těch nepotřebných.

e) Synchronizace s emailovým klientem

Jedním z předpokladů úspěchu obchodníka je mít své kontakty neustále při ruce, a to i při služebních cestách. Naprostá většina pracovníků obchodního oddělení společnosti Lasvit využívá adresáře v MS Outlook, který je pravidelně synchronizován s kontakty v mobilním telefonu. Pro většinu obchodníků je tedy možnost automatické synchronizace CRM s MS Outlook základním požadavkem.

f) Automatické vytváření rozvrhu projektu

Kvůli častým problémům s nedokonalým rozvržením času při realizaci projektů ve společnosti Lasvit by mohlo být přínosem zavedení funkce automatického vytváření časových rozvrhů projektů v rámci CRM. Dle zadaného data, kdy je nutné projekt zakončit úspěšnou instalací, by systém na základě typických časových požadavků vytvořil rozvrh nejdůležitějších milníků projektu. Těmi jsou například podepsání kontraktu, schválení skic, schválení technických výkresů, zahájení výroby, expedice zboží a zahájení instalace. Tento časový rozvrh by samozřejmě bylo možné ručně upravovat dle konkrétních požadavků každého projektu.

Optimálně by samozřejmě byl tento rozvrh zaznamenáván automaticky do kalendáře konkrétních dotčených obchodníků, aby měli orientační termíny vždy jednoduše k dispozici.

g) Notifikace při určitých změnách stavů

Pro obchodníky společnosti by mohlo být velice příjemné, pokud by přímo v systému CRM existovala funkce upozornění. V současném stavu systému se při některých změnách odesílá upozornění na email dotčeného obchodníka, ovšem notifikační oznámení v CRM by bylo o mnoho vhodnější.

Každý obchodník by ihned po přihlášení do systému viděl oznámení o změnách v záznamech, které se ho týkají. Nejvíce se tato problematika týká změn v zadáných požadavcích na projektové manažery. Obchodníci potřebují vědět nejen to, že konkrétní pracovník požadavek přijal, ale současně kdo bude daný úkol vypracovávat a do kdy bude úkol hotový. Následně by bylo také vhodné, aby byli obchodníci informováni ihned v okamžiku samotného dokončení.

Další doporučené notifikace se týkají nového přiřazení jednotlivých záznamů konkrétnímu obchodníkovi a současně samozřejmě upozornění na nadcházející akce v procesu projektu dle výše zmíněného rozvrhu.

h) Mobilní CRM do chytrých telefonů a tabletů

Činnost obchodníků Lasvitu se samozřejmě často týká služebních cest a obchodních jednání mimo kancelář a mnohdy také bez možnosti připojení počítače k internetu. Z toho důvodu je pro ně nezbytností používání chytrých mobilních telefonů a tabletů s datovými tarify.

Velké možnosti dalšího rozvoje systému CRM v Lasvitu je proto možné spatřit právě ve vývoji aplikací pro mobilní zařízení. Není nutné, aby tyto aplikace obsahovaly veškeré funkcionality CRM tak, jak jsou k dispozici v internetovém prohlížeči v počítači. Přístup k základním informacím o klientech, obchodních příležitostech a probíhajících projektech v přehledném uživatelském prostředí v mobilním telefonu by obchodníci zajisté ocenili. Zároveň by bylo vhodné, aby bylo možné informace získané při obchodním jednání jednoduše zaznamenávat do CRM ihned po jeho ukončení či dokonce zčásti v jeho průběhu.

i) Zaměření také na analytickou úroveň CRM

Společnosti Lasvit se ve svém pojetí CRM zaměřila zejména na jeho operativní část. Marketingové oddělení prozatím CRM využívá pouze pro tvorbu kampaní, které souvisejí s výstavami.

Pokud je na to samotný aplikační software dobře připraven, je možné z informací zadávaných do CRM snadno získat cenné informace. Těmi může být například efektivnost konkrétní výstavy nebo jiné kampaně, kterou lze měřit dle množství a kvality získaných nových kontaktů a výše uzavřených kontraktů, které s danou kampaní přímo souvisí. Poté je možné se zaměřit na ty výstavy, na kterých je účast společnosti nejvýhodnější.

Dalším zajímavým ukazatelem, který je snadné za pomoci CRM analyzovat je zákaznická rentabilita. V případě společnosti Lasvit se současně nejedná pouze o koncové klienty. Důležitá je také hodnota, kterou přinesou jednotlivé společnosti z oblasti interiérového designu a jejich jednotlivé kanceláře. Po získání takových informací za pomoci analytického CRM je možné se zaměřit na nejrentabilnější obchodní partnery. Je samozřejmé, že samotní obchodníci přibližně vědí, kteří klienti a designéři generují Lasvitu největší příjmy, ovšem vždy je dobré mít přesná čísla.

V neposlední řadě je možné ze systému získat informace o cenách, například to, kolik procent z první nabídky činila konečná vyjednaná cena. Analytické CRM má proto velký potenciál také při tvorbě cen.

j) Zaznamenávání komunikace s klientem

Součástí většiny CRM systémů je také monitorování veškeré komunikace se zákazníky, to na všech kanálech. Pro potřeby společnosti Lasvit by mohlo mít přínos zaznamenávání pouze klíčové komunikace, která probíhá prostřednictvím elektronické pošty. Opět je hlavním účelem to, aby existovaly záznamy klíčové komunikace u projektů a klientů v systému CRM. To může být velice vhodné například pro potřeby zapojení nového člena obchodního oddělení do konkrétního projektu či v době, kdy jsou jednotliví obchodníci na dovolené a projekt je dočasně řízen někým jiným.

4.3 Návrhy na další integraci informačních systémů společnosti

V následující kapitole jsou popisovány body, ve kterých je možné spatřit největší možnosti rozvoje integrace jednotlivých informačních systémů společnosti Lasvit. Vše je popisováno z pohledu uživatele systému CRM.

a) Sdílení dokumentů

Jeden z největších nedostatků celkového propojení je možné najít ve sdílení dokumentů. To by se jednoznačně mělo zjednodušit a zefektivnit. V tuto chvíli lze v CRM dokumentaci s projektovým manažerem sdílet pouze prostřednictvím přikládání souborů, ať již k samotnému projektu jako celku nebo jednotlivým Product Requestům, stejně, jako se přikládají soubory například k elektronické poště. Velice často je u daného projektu již několik vypracovaných požadavků, ke každému více poskytnutých souborů a další soubory související s projektem jako celkem. Uložení dokumentů je poté velice nepřehledné.

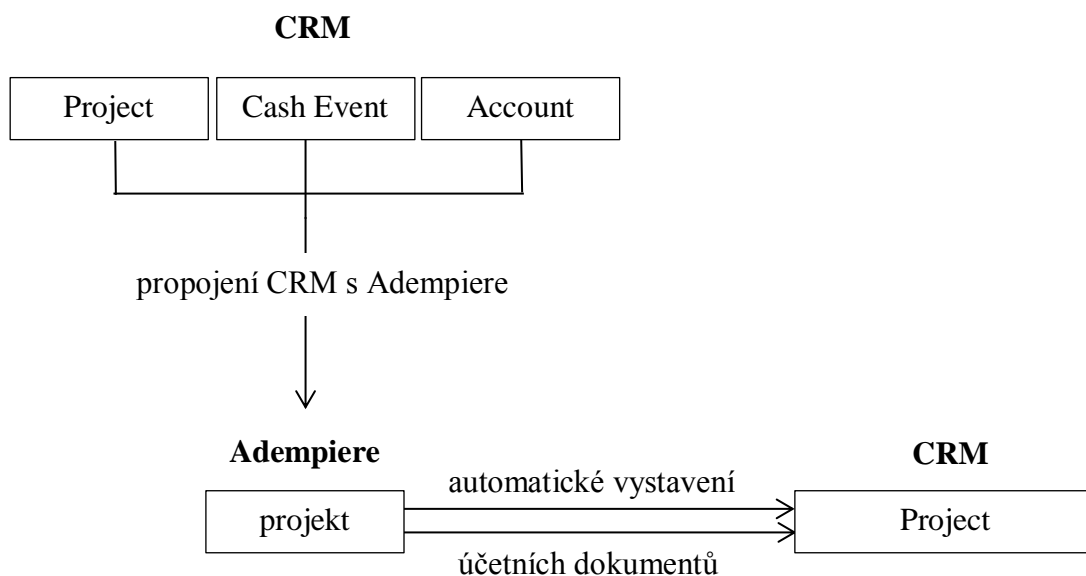
Návrhem je vytvoření složek či alespoň sekcí přímo v systému CRM pro jednotlivé druhy dokumentů. Do těchto složek by se přidávaly soubory jak ze strany obchodníků, tak také ze strany projektových manažerů. Tyto složky samozřejmě tedy musí být sdílené mezi systémy CRM a Alfresco. Dokumenty by se v ideálním případě daly jednoduše zobrazit přímo v internetovém prohlížeči či případně stáhnout do počítače pro případ, že si obchodník není jistý dostupností internetového připojení v místě obchodního jednání.

Hlavní myšlenkou však stále zůstává to, aby dokumenty zaměstnanci primárně neuchovávali ve svých počítačích, ale přímo v systému CRM. Dokud však sdílení dokumentů nebude v systému vyřešeno tak, aby bylo pro uživatele jednoduché a nezabíralo jim zbytečně čas, je velice složité přimět zaměstnance, aby systém tímto způsobem využívali. Samozřejmě by poté bylo nezbytné nastavit přístupová práva jednotlivých uživatelů.

b) Zadávání požadavků na zaměstnance účetního oddělení

Všichni obchodníci v současné době stále zadávají požadavky na zaměstnance účetního oddělení prostřednictvím elektronické pošty. Do těla emailu napíší, jaký druh dokumentu a k jakému projektu si přejí vystavit. Současně také musí pokaždé zadat podrobné informace nutné k vystavení konkrétního dokumentu, kterým mohou být potvrzení objednávky (v Lasvitu běžně nazývané Order Confirmation či O/C), zálohové faktury, finální faktury a další. Přitom již nyní jsou podobné informace zadávány do CRM systému.

Bylo by velice vhodné, aby všechny informace potřebné pro vystavení účetních dokumentů byly vyplňovány přímo na záznamech jednotlivých zákazníků a projektů. Poté by již bylo možné jen zavést tlačítka na zadání jednotlivých požadavků a potřebné informace by se ze systému CRM spolu se žádostí o dokument přenesly do systému Adempiere. Po vystavení by se požadovaný dokument přenesl do systému CRM a obchodník by ho našel pod konkrétním projektem ve složce, která by byla vhodně pojmenována. Tato myšlenka, která mimo jiné navazuje také na první návrh o sdílení dokumentů, je přiblížena také na obrázku 6. Tentokrát se však jedná o integraci CRM se systémem Adempiere, ale princip zůstává stále totožný.



Obr. 6: Diagram navrhovaného propojení SugarCRM a účetního systému Adempiere
Zdroj: autor

5. Závěr

Stále vyšší konkurence téměř ve všech oblastech obchodu nutí společnosti k neustálému hledání prostředků, které mohou jejich činnost zefektivnit. Jedním z takových prostředků je implementace celkové strategie řízení vztahů se zákazníky a současně CRM systému, který můžeme považovat nejen za velice užitečný nástroj, ale v současné době téměř za nutnost a povinnost. Zejména pro projektové společnosti se specificky složitým průběhem obchodních případů je centralizování všech informací o obchodních partnerech a projektech klíčové.

Celková strategie CRM je od samého počátku jednoznačně v souladu s celkovou podnikatelskou koncepcí společnosti Lasvit. Naopak implementace systému CRM ve společnosti Lasvit je pozadu za určenými termíny a aktuálně stále probíhá. Dokonce je možné mluvit spíše o stále trvajícím vývoji systému a jeho přizpůsobování tak, aby vyhovoval specifickým požadavkům společnosti a koncových uživatelů.

Za faktem, že implementace stále nebyla dokončena lze hledat několik faktorů, které jsou v této diplomové práci popsány, jako například velice rychlý rozvoj společnosti a nedostatečně jednoznačné určení implementačního týmu.

Zároveň je však možné konstatovat, že cíl této práce byl splněn, protože od počátku zpracovávání diplomové práce je možné sledovat velký posun v procesu implementace CRM, ke kterému došlo mimo jiné díky zapracování konkrétních návrhů zmíněných v této práci. Za všechny je možné zmínit zpřehlednění uživatelského prostředí a synchronizaci s klientem elektronické pošty. Realizace některých dalších návrhů se chystá. Současně bylo při vypracovávání této práce objeveno mnoho chyb v systému, které bránily efektivnímu využívání systému a které byly úspěšně odstraněny.

Tento pozitivní vývoj má za následek také zvýšení počtu aktivních uživatelů, kterými jsou v první řadě obchodníci společnosti Lasvit. K ještě vyšší využívanosti a také ke snazší úvodní orientaci nových zaměstnanců by měl přispět nejen manuál, ale také zjednodušený popis činností uživatele CRM, vypracovaný v rámci této diplomové práce.

System je v současné době používán zejména kanceláři v Evropě a ve Spojených státech amerických. Zatímco na počátku byl pouhou zákaznickou databází, a to ještě nepříliš využívanou, nyní slouží i k ukládání nejdůležitějších informací o jednotlivých obchodních příležitostech a jejich analýze v podobě reportingu. Dalším využitím, které se již podařilo zrealizovat, je zadávání požadavků obchodníků na projektové manažery. V neposlední řadě je systém již úspěšně využíván pro tvorbu marketingových kampaní, v rámci kterých je možné hromadně oslovit vybranou skupinu obchodních partnerů. Velkou zkouškou pro tuto funkcionalitu bylo zejména rozesílání pozvánek na výstavu EuroLuce v Miláně, které se Lasvit zúčastnil v dubnu 2013.

Dalším cílem bylo přispět ke snadnější orientaci nových zaměstnanců. I tento cíl byl splněn, a to prostřednictvím vypracování zjednodušeného přehledu činností uživatele SugarCRM.

Jednoznačně lze potvrdit myšlenky a pravidla implementace CRM, které je možné najít v odborné literatuře. Mezi ty základní patří například věnování dostatečné pozornosti přípravné fázi, implementace všech tří úrovní CRM současně, jednoznačné stanovení implementačního týmu, dostatečná podpora vedení společnosti či informovanost uživatelů.

Seznam použitých odborných zdrojů

Monografie

BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

PEELEN, E. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. s. 6. ISBN 978-0-273-68177-9.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

DICHÉ, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. 6. vyd. USA: Addison-Wesley, 2004. ISBN 0-201-73062-6.

WUNDERMAN, L. *Direct Marketing - Reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0731-4.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.

SUGANDHI, R. K.. *Customer Relationship Management*. New Age International, 2003. ISBN 81-224-1443-5.

PEPPERS, D., M. ROGERS. *The One to One Future*. 1. vyd. New York: Doubleday, 1993. ISBN 0-385-48566-2.

LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

KOTLER, P., G. ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155.

ŠOLJAKOVÁ, L., J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-251-0518-0.

TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-703-6.

VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3046-2.

POUR, J. *Informační systémy a technologie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-03-4 (brož.).

VRANA, I., K. RICHTA. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1103-6.

GOLDENBERG B. J. *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. 1 vyd. Medford: Inforamtion Today, Inc., 2008. s. 191. ISBN 978-0-910-965-80-4.

BASL, J., R. BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5.

Odborné články

BOHLING, T., D. BOWMAN, S. LAVALLE a V. MITTAL. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*. 2006, roč. 9, č. 2, s. 184-194. ISSN 10946705. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/210503309?accountid=17116>>

HRADÍLEK, R. Komu nefunguje CRM? *Marketing&Média*. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496.

Odkazy na zdroje na internetu

ZIKMUND, M. Co obnáší implementace podnikového informačního systému. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/informacni-systemy/co-obnasi-implementace-podnikoveho-informacniho-systemu>>

LASVIT. *Profil společnosti*. [online]. 2011, poslední aktualizace 22. 4. 2011 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: <<http://www.Lasvit.cz/#/cz/spolecnost/profil-spolecnosti>>

Seznam příloh

Příloha 1	Úvodní strana manuálu SugarCRM společnosti Lasvit I
Příloha 2	Pátá strana manuálu SugarCRM společnosti Lasvit.....II
Příloha 3	Příklad základního vyhledávání a seznamu projektů v SugarCRM III
Příloha 4	Část formuláře pro vytvoření cenové nabídky v SugarCRM IV
Příloha 5	Cenová nabídka vygenerovaná v SugarCRM..... V

Příloha 1 Úvodní strana manuálu SugarCRM společnosti Lasvit

LASVIT

CRM System Manual

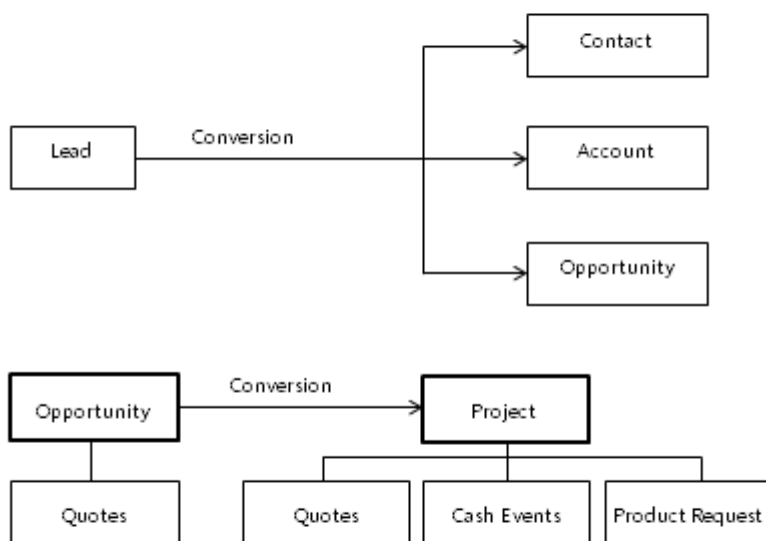
(The manual is in compliance with the procedural directive Lasvit s.r.o.)

Příloha 2 Pátá strana manuálu SugarCRM společnosti Lasvit

2. Main Entities

All the main entities in the system are maintained by salesmen, the roles are **Leads**, **Contacts**, **Accounts** and **Opportunities**.

There are other entities, which are used for communication with customers or cooperation with the project team: **Project**, **Quotes**, and **Product Request**.



2.1 Leads

Leads are generally classified as UNQUALIFIED contacts. You can purchase a list or you get a list from a trade show when using Lasvit Exhibition Form (Lead form). This list contains hundreds of people, who no one at your company has had any contact with. Leads are shared within Lasvit branch based on its region and can be assigned to individual salesman.

Příloha 3 Příklad základního vyhledávání a seznamu projektů v SugarCRM

Projects: Home

Basic Search

Advanced Search

Name

Project Id

Assigned to

adam.pavlicek

admin

ales.brix

alessandro.baldini

alexandra.sebestova

alice.wachtfeidlova

Assigned to (design)

adam.pavlicek

admin

ales.brix

alessandro.baldini

alexandra.sebestova

alice.wachtfeidlova

Customer

Select

Clear

Interior Designer

Select

Clear

Production Status

Draft

Project Request

Design Stage

Purchasing

Shopdrawing

Manufacturing

Search

Clear

Saved Searches

--None--









Project List


Select ▾	Export	Selected: 0				
<input type="checkbox"/>	Project Id	Name	Customer	Interior Designer	Assigned to	Assigned to (design)
<input type="checkbox"/> i	08CN017	JW Marriott Zhengzhou			admin	
<input type="checkbox"/> i	08CZ002B	Shangri-La Hotel Paris Chinese restaurant			admin	
<input type="checkbox"/> i	08CZ002C	Shangri-La Hotel Paris Guestroom			admin	
<input type="checkbox"/> i	08HK077	Fairmont Raffles Makati	Kingdom Hotel Investments		admin	

Příloha 4 Část formuláře pro vytvoření cenové nabídky v SugarCRM

Quotes

<input type="button" value="Save"/>	<input type="button" value="Cancel"/>
-------------------------------------	---------------------------------------






Title: *	<input type="text"/>	Quote Number:	
Opportunity Name:	<input type="text"/> <input type="button" value="Select"/> <input type="button" value="Clear"/>	Valid Until: *	<input type="text" value="08/03/2013"/> 
Opportunity ID:		Quotation Type:	<input type="text" value="To Customer"/> 
Projects:	<input type="text"/> <input type="button" value="Select"/> <input type="button" value="Clear"/>	Quote Stage: *	<input type="text" value="Draft"/> 
Customer: *	<input type="text"/> <input type="button" value="Select"/> <input type="button" value="Clear"/>	Approval Status:	<input type="text" value="Approved"/> 
Assigned to:	<input type="text" value="ondrej.sticha"/> <input type="button" value="Select"/> <input type="button" value="Clear"/>	Invoice Status:	<input type="text" value="Not Invoiced"/> 
Currency:	<input type="text" value="US Dollars : \$"/> 	Description:	<div></div>
Discount Type:	<input type="text" value="Percentage"/> 		
Discount:	<input type="text"/>		
Incoterms 2010:	<input type="text"/>	Shipment type:	<input type="text"/> 

Order confirmation	ExWork Date: <input type="text"/> 
--------------------	---

Příloha 5 Cenová nabídka vygenerovaná
v SugarCRM

LASVIT

Project: Drops for DARK Cyprus
Date: 05 May 2013

#	Item photo	LASVIT Ref. #	Description	Type of Glass	Dimensions [mm]	Unit price [EUR]	Units	Total [EUR]
1		07J085-10		artistic hand-blown glass	120 x 60 x 300	599,00	1	599,00
2		07J085-00		artistic hand-blown glass	250 x 100 x 250	760,00	1	760,00
3		07J085-09	note	artistic hand-blown glass	150 x 50 x 300	560,00	1	560,00
4		07J085-03		artistic hand-blown glass - set	100 x 70 x 500	1 840,00	1	1 840,00
5		07J085-01		artistic hand-blown glass - set	150 x 50 x 300	1 200,00	1	1 200,00
Ex Factory Total (EUR)								
Transportation cost DAP Istanbul INCOTERMS 2010 (based on sea freight)								
Installation Cost								
Grand Total (EUR)								